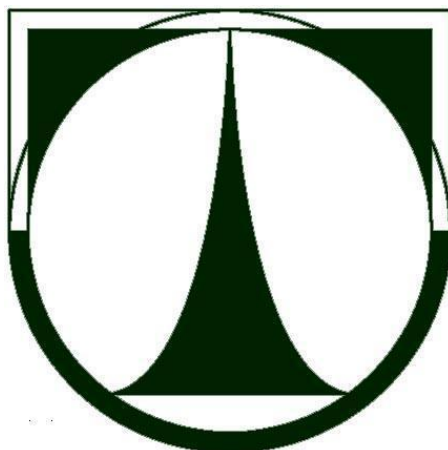


**TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**  
**Ekonomická fakulta**



**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

2011

Bc. Petra Palmová

Technická univerzita v Liberci  
Ekonomická fakulta

Studijní program: **N 6208 – Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

## **Public Private Partnership v České republice**

## **Public Private Partnership in Czech Republic**

DP-EF-KFÚ-2011-49

Bc. Petra Palmová

Vedoucí práce: Ing. Martina Ortová, Ph.D., katedra financí a účetnictví  
Konzultant: Ing. Markéta Moravová, Centrum evropského projektování a.s.

Počet stran: 96

Počet příloh: 5

Datum odevzdání: 6. května 2011

## **Prohlášení**

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci dne 6. května 2011

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí diplomové práce Ing. Martině Ortové, Ph.D. za cenné rady, podmětné připomínky a metodické vedení práce. Zároveň chci poděkovat předsedovi Rady Vodohospodářského sdružení Turnov Ing. Milanu Hejdukovi za jeho vstřícnost, čas strávený na konzultacích i poskytnutí cenných informací vedoucích ke zpracování praktické části diplomové práce.

## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá problematikou Public Private Partnership (PPP) v České republice. V úvodní části jsou vysvětlena teoretická východiska zahrnující zejména obecnou definici, společné znaky, účastníky, vhodné oblasti, výhody i možné nevýhody PPP. Dále je již popisováno aktuální postavení PPP v České republice v kontextu legislativního rámce a charakterizovány instituce zastřešující toto veřejně-soukromé partnerství. Práce se rovněž věnuje konceptu pilotních projektů, příčinám jejich neúspěchů i současnému stavu PPP na municipální úrovni. V praktické části je analyzován probíhající projekt se zaměřením na jeho přípravnou fázi včetně porovnání zajištění služby veřejnou zakázkou nebo formou PPP. Na to navazuje hodnocení efektivnosti a dosažení úspor. Součástí práce je provedená anketa a SWOT analýza zaměřené na postavení PPP v České republice. Na závěr jsou definována doporučení vedoucí ke zlepšení aktuální situace vycházející z předchozích částí.

## **Klíčová slova**

Financování, hodnota za peníze, partnerství veřejného a soukromého sektoru, PPP projekty, riziko, soukromý sektor, veřejný sektor, veřejná zakázka, vodohospodářství.

## **Annotation**

The diploma thesis is concerned with Public Private Partnership (PPP) in the Czech Republic. In the preliminary part there are described theoretical principals involving definition, participants, appropriate areas, advantages and potential disadvantages. Current role of PPP in the Czech Republic in context of legislative framework is described and there are characterised institutions which are in charge of this type of the partnership between public and private sector. Thesis deals with concept of pilot's projects, causes of their failure and actual state of PPP in municipal areas. In practical part current project (in particular preparatory phase) is analysed, there are compared two ways of providing services – public contract or PPP. Efficiency and achievement of savings are evaluated subsequently. Results of inquiry and SWOT analyse with the intention of PPP's role in the Czech Republic are part of the diploma thesis. At the conclusion there are defined recommendations flowing from previous parts for improvement of actual situation.

## **Key Words**

Financing, PPP projects, private sector, public contract, public private partnership, public sector, risk, value for money, water service.

## Obsah

<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>10</b>
<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>11</b>
<b>Seznam zkratk.....</b>	<b>12</b>
<b>Úvod .....</b>	<b>13</b>
<b>1. Obecná charakteristika Public Private Partnership (PPP) .....</b>	<b>15</b>
1.1 Definice PPP .....	15
1.2 Úloha veřejného a soukromého sektoru.....	16
1.3 Společné znaky PPP projektů .....	17
1.4 Účastníci PPP projektů a jejich role .....	18
1.5 Oblasti využití PPP .....	20
1.6 Typy projektů PPP .....	21
1.6.1 DBB (Design-Bid-Build).....	21
1.6.2 OM (Operation and Maintenance).....	22
1.6.3 BOT (Build-Operate-Transfer).....	22
1.6.4 DBFO (Design-Build-Finance-Operate) .....	22
1.6.5 BOO (Build-Own-Operate) .....	23
1.7 Výhody PPP projektů.....	23
1.8 Nevýhody PPP .....	25
1.9 Shrnutí.....	27
<b>2. Postavení Public Private Partnership v České republice.....</b>	<b>28</b>
2.1 PPP Centrum.....	29
2.2 Asociace PPP .....	31
2.3 Další instituce .....	32
2.4 Přehled legislativy.....	33
2.4.1 Zákon o koncesních smlouvách a koncesním řízení (koncesní zákon) .....	33
2.4.2 Zákon o veřejných zakázkách.....	36
2.5 Zkušenosti v ČR.....	37
2.5.1 Pilotní projekty .....	38
2.5.2 PPP a municipality .....	44

2.6	Spolupráce veřejného a soukromého sektoru v zahraničí.....	46
2.7	Shrnutí.....	50
<b>3.</b>	<b>Analýza, zhodnocení vybraného projektu.....</b>	<b>51</b>
3.1	Charakteristika Vodohospodářského sdružení Turnov .....	51
3.2	Základní popis projektu .....	52
3.2.1	Analýza možností dodání služby .....	53
3.2.2	Výběr partnera na poradenskou činnost .....	58
3.2.3	Koncesní projekt.....	59
3.2.4	Kvalifikační dokumentace uchazečů do koncesního řízení, Koncesní (soutěžní) dokumentace.....	67
3.2.5	Vlastní koncesní soutěž, přechod na novou koncesní smlouvu.....	68
3.3	Zhodnocení projektu .....	70
3.4	Jiné řešení .....	71
3.5	Shrnutí.....	72
<b>4.</b>	<b>Doporučení při implementaci PPP projektů.....</b>	<b>74</b>
4.1	Vyhodnocení ankety .....	74
4.2	SWOT analýza .....	78
4.3	Vlastní doporučení .....	80
4.4	Shrnutí.....	82
	<b>Závěr .....</b>	<b>83</b>
	<b>Seznam citací.....</b>	<b>85</b>
	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>91</b>

## Seznam obrázků

Obr. 1: Schéma smlouvy o PPP.....	19
Obr. 2: : Srovnání včasnosti dodávky a překročení rozpočtu tradičním způsobem a PPP ve Velké Británii .....	49
Obr. 3: Metodika vypracování koncesního projektu dle MF ČR .....	60
Obr. 4: Praktické zkušenosti respondentů s PPP projekty.....	75
Obr. 5: Oblast s největším potenciálem využití PPP .....	75
Obr. 6: Problémové oblasti PPP .....	76
Obr. 7: Nejprínosnější činnosti v oblasti PPP .....	77



## Seznam tabulek

Tab. 1: Základní charakteristické rysy veřejného sektoru .....	16
Tab. 2: Seznam návrhů na pilotní projekty PPP v 1. vlně .....	38
Tab. 3: Seznam návrhů na pilotní projekty PPP v 2. vlně .....	39
Tab. 4: Přehled pilotních projektů v roce 2007 .....	40
Tab. 5: Údaje o provozu VHS Turnov za rok 2008 .....	53
Tab. 6: Roční náklady v modelu vlastního provozování (v tis. Kč) .....	55
Tab. 7: Hodnocení variant dodání služby .....	62
Tab. 8: Analýza rizik v hodnoceném projektu .....	63
Tab. 9: Alokace nákladů do obnovy majetku .....	64
Tab. 10: Provozní náklady vodohospodářské infrastruktury .....	65
Tab. 11: Náklady VHS Turnov .....	65
Tab. 12: Náklady související s údržbou a běžnými investicemi .....	65
Tab. 13: Value for Money projektu (v mil. Kč) .....	66
Tab. 14: Porovnání nabídek v koncesní soutěži .....	69
Tab. 15: Porovnání možností provozování (v tis. Kč) .....	70
Tab. 16: SWOT analýza PPP v České republice .....	78

## Seznam zkratek

BH	Budoucí hodnota
BOO	Build-Own-Operate (postav-vlastni-spravuj)
BOT	Build-Operate-Transfer (postav-spravuj-převed')
ČR	Česká republika
DBB	Design-Bid-Build (navrhni-nabídni-postav)
DBFO	Design-Build-Finance-Operate (navrhni-postav-financuj-spravuj)
MF	Ministerstvo financí
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
MŠP	Ministerstvo spravedlnosti
NPV	Net Present Value
OM	Operation and Maintenance (správa a údržba)
OPŽP	Operační program životního prostředí
PPP	Public Private Partnership
PSC	Public Sector Comparator
SH	Současná hodnota
SPV	Special Purpose Vehicle
TUL	Technická univerzita v Liberci
ÚVN	Ústřední vojenská nemocnice
VB	Velká Británie
VHS Turnov	Vodohospodářské sdružení Turnov
ZC	Zůstatková cena

# Úvod

S rozvojem společnosti se přirozeně hledají způsoby jak statky a služby vyrobit popřípadě nabídnout co nejefektivněji. V rámci soukromého sektoru je jediným spravedlivým měřítkem výše dosaženého zisku. Oproti tomu veřejný sektor nesleduje tuto veličinu a jeho primárním zájmem je řešení tržních selhání. Specifické prostředí ve veřejném sektoru a jeho nízká flexibilita představují velký prostor pro úspory a zároveň bariéru konkurenceschopnosti ekonomiky státu. Existuje řada možných nástrojů, které má v rukou politická reprezentace. Vedle výdajových a personálních auditů je jednou z cest podpořená studií provedenou Národní ekonomickou radou vlády, že *„ke zvýšení přidané hodnoty může přispět, když stát přehodnotí některé výdaje na některé statky s tím, zda by je nemohl lépe poskytovat soukromý sektor.“*<sup>1</sup> Jedna z variant, kdy k tomu dochází, je využití Public Private Partnership (dále jen PPP), na nějž je zaměřena tato diplomová práce.

Téma bylo zvoleno s ohledem na aktuálnost, která vyplývá ze stavu veřejných financí v České republice. O PPP se taktéž hovoří v souvislosti s odeznívající celosvětovou finanční krizí jako o jednom z možných způsobů zajištění základních veřejných potřeb. Současně se objevuje otázka, proč tato forma spolupráce, úspěšně fungující v mnoha zemích po celém světě, u nás existuje v praxi pouze v několika málo případech, ačkoliv je schválena a podporována od roku 2004.

Cílem této diplomové práce je zejména vysvětlit podstatu PPP, dále zmapovat situaci a postavení v České republice a na základě toho definovat pro veřejný sektor doporučení, která by mohla přispět ke zlepšení současné situace. Jako nástroj jsou použity především metoda dedukce, kdy jsou teoretické závěry ověřeny v praxi, a analyticko-syntetické poznávací postupy. Práce je rozdělena do čtyř navzájem na sebe navazujících kapitol.

---

<sup>1</sup> MEJSTRÍK, M. a kolektiv NERV. Rámec strategie konkurenceschopnosti: Závěrečná zpráva podskupin Národní ekonomické rady vlády pro konkurenceschopnost a podporu podnikání [online]. 1. upravené vyd. Praha: Úřad vlády České republiky, Národní ekonomická rada vlády (NERV), 2011 [cit. 2011-01-15]. 307 s. Dostupný také z WWW: <[http://www.vlada.cz/assets/ppov/ekonomicka-rada/aktualne/Ramec\\_strategie\\_konkurenceschopnosti.pdf](http://www.vlada.cz/assets/ppov/ekonomicka-rada/aktualne/Ramec_strategie_konkurenceschopnosti.pdf)>. ISBN 978-80-7440-050-6.

V první se čtenář dozví obecnou charakteristiku PPP, výhody, ale i možné nevýhody. Zároveň jsou zde identifikováni účastníci a popsány jednotlivé rozdílné formy této spolupráce mezi soukromým a veřejným sektorem.

Druhá kapitola navazuje historickým vývojem i analýzou aktuální situace v České republice. Jsou popsány instituce zastřešující toto partnerství – PPP Centrum, Asociace PPP i související ministerstva. Část je věnována legislativnímu rámci v podobě zákona o koncesních smlouvách a koncesním řízení a zákona o veřejných zakázkách. Druhá kapitola detailně pojednává o pilotních projektech, příčinách jejich neúspěchu i současném stavu PPP na municipální úrovni. Na závěr je provedeno srovnání se zemí považovanou za kolébku PPP – s Velkou Británií.

Třetí kapitola je zaměřena na praktickou aplikaci PPP v aktuálně probíhajícím projektu. Konkrétně se jedná o provoz, správu a údržbu vodohospodářské infrastruktury na Semilsku. Je analyzována především přípravná fáze včetně komparace zajištění služby veřejnou zakázkou nebo formou PPP a hodnoceno dosažení úspor a efektivnosti. Byla vzata v úvahu i možnost jiné formy např. situace, kdy by soukromý sektor zajistil rovněž návrh, výstavbu a financování projektu (forma DBFO).

Závěrečná kapitola prezentuje výsledky provedené ankety zaměřené na praktickou zkušenost respondentů, zjištění problémových oblastí i prospěšných činností. Součástí je SWOT analýza zkoumající postavení PPP v České republice, na niž navazují vlastní doporučení vedoucí k vylepšení současné situace.

# 1. Obecná charakteristika Public Private Partnership (PPP)

V úvodní kapitole jsou popsány základní charakteristické vlastnosti, vztahy mezi identifikovanými účastníky projektu, jelikož tyto znalosti jsou nezbytným předpokladem pro úspěšnou aplikaci PPP projektů. Tento typ partnerství je vhodný pouze pro určité oblasti a vzhledem k rozdílným požadavkům existuje po celém světě řada vzájemně se lišících forem PPP. Při zvažování o tomto druhu spolupráce je nutné vzít v úvahu nejen potencionální výhody, ale i možná rizika a nevýhody, které může PPP přinést.

## 1.1 Definice PPP

Českým ekvivalentem pro Public Private Partnership je spolupráce veřejného a soukromého sektoru. Samotný pojem není v českém právním řádu vymezen. Ve světě existuje celá řada rozdílných forem této spolupráce, proto je obtížné nalézt univerzální definici.

Zelená kniha Evropské komise z roku 2004 uvádí tuto definici: „*In general, the term refers to forms of cooperation between public authorities and the world of business which aim to ensure the funding, construction, renovation, management or maintenance of an infrastructure or the provision of a service.*“<sup>2</sup>

PPP je tedy formou spolupráce veřejného a soukromého sektoru s cílem zajistit financování, výstavbu, renovaci, správu či údržbu infrastruktury nebo poskytování veřejných služeb.

---

<sup>2</sup> Green Paper on public-private partnerships and community law on public contracts and concessions [online]. Brussels: Commission of the European communities, 2004 [cit. 2011-01-15]. Dostupný z WWW: <[http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/EU\\_Zelena\\_kniha\\_PPP\\_english.pdf](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/EU_Zelena_kniha_PPP_english.pdf)>.

## 1.2 Úloha veřejného a soukromého sektoru

Jedním ze znaků tzv. smíšených ekonomik je koexistence veřejného a soukromého sektoru. Tyto dva sektory se vzájemně podmiňují a doplňují a v případě selhání jednoho z nich, nastupuje druhý.<sup>3</sup>

Veřejný sektor je formulován následovně: „*Tento sektor (ať už na centrální, nebo na regionální, či na místní úrovni) zahrnuje instituce a organizace zabývající se specifickými produkcemi a poskytováním veřejných statků nebo redistribucí. Charakteristickým rysem institucí a organizací veřejného sektor je jejich částečné nebo úplné financování z veřejných prostředků a napojení na fiskální systém.*“<sup>4</sup>

Základní charakteristické znaky veřejného sektoru shrnuje Tabulka 1.

Tab. 1: Základní charakteristické rysy veřejného sektoru

Pohledy na veřejný sektor	Komentář
Systémový	Veřejný sektor je podsystémem smíšené ekonomiky.
Správní	Veřejný sektor je spravován veřejnou správou, kterou tvoří podsystém státní správy a podsystém samosprávy.
Institucionální	Ve veřejném sektoru existují dva základní druhy institucí – a to instituce státní (např. ministerstva) a instituce samosprávné.
Vlastnictví	Ve veřejném sektoru existuje veřejné vlastnictví, a to ve formě státního vlastnictví a vlastnictví samospráv (vlastnictví samosprávných celků či vlastnictví obcí).
Kritérium rozhodování	Kritériem rozhodování ve veřejném sektoru je veřejný zájem.
Financování veřejných aktivit	Financování veřejných aktivit je realizováno ze soustavy veřejných rozpočtů.

Zdroj: OCHRANA, F., PAVEL, J., VÍTEK, L., a kol., Veřejný sektor a veřejné finance: Financování nepodnikatelských a podnikatelských aktivit, s. 17

Soukromý sektor je ve vlastnictví soukromých subjektů, ti jej financují z vlastních zdrojů. Základním motivem jejich činnosti je snaha o dosažení zisku jakožto přebytku výnosů nad

<sup>3</sup> PEKOVÁ, J., PILNÝ, J., JETMAR, M., Veřejná správa a finance veřejného sektoru, s. 29

<sup>4</sup> HAMERNÍKOVÁ, B., KUBÁTOVÁ, F., Veřejné finance: učebnice, s. 20

náklady. Vedle tohoto primárního záměru sledují jednotlivé podniky řadu dalších předem definovaných cílů.<sup>5</sup>

### 1.3 Společné znaky PPP projektů

I přes rozdílnost jednotlivých typů PPP projektů lze u všech nalézt následující společné charakteristiky:

- **Metoda financování projektu** – soukromý sektor zpočátku vloží finance do rozvoje prostředků veřejné služby, případně ve své režii následně službu spravuje a provozuje.<sup>6</sup> Veřejný sektor uskutečňuje platby až na základě dosažených výsledků podle detailně specifikovaných kritérií<sup>7</sup> formou přímých plateb nebo udělením koncese a s ním spojenou možností vybírat poplatky od veřejnosti či kombinací obou uvedených způsobů<sup>8</sup>.
- **Doba trvání projektu** – vzhledem k povaze PPP projektů se ve většině případů jedná o dlouhodobé vztahy mnohdy trvající 20 – 30 let.<sup>9</sup>
- **Vztah partnerů** – privátní sektor je zodpovědný za různé fáze projektu (návrh, vyhotovení, provedení, financování). Veřejnoprávní sektor má za úkol především definovat cíle, které je nutné dosáhnout z hlediska veřejného zájmu, kvality poskytovaných služeb i cenové politiky, a přebírá odpovědnost nad jejich dodržením.<sup>10</sup>  
*„Jedná se tedy spíše o partnerství, neboť zde není jasná dominance jednoho z partnerů, jak tomu obvykle bývá v případě veřejnoprávních vztahů.“<sup>11</sup>*

---

<sup>5</sup> SYNEK, M. a kol., Podniková ekonomika, s. 3

<sup>6</sup> VYSKOČIL, V. K., ŠTRUP, O., PAVLÍK, M., Facility management a Public Private Partnership, s. 137

<sup>7</sup> OSTŘÍŽEK, J. a kol., Public Private Partnership, s. 19

<sup>8</sup> VYSKOČIL, V. K., ŠTRUP, O., PAVLÍK, M., Facility management a Public Private Partnership, s. 137

<sup>9</sup> OSTŘÍŽEK, J. a kol., Public Private Partnership, s. 18

<sup>10</sup> Green Paper on public-private partnerships and community law on public contracts and concessions [online]. Brussels: Commission of the European communities, 2004 [cit. 2011-01-15]. Dostupný z WWW: <[http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/EU\\_Zelena\\_kniha\\_PPP\\_english.pdf](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/EU_Zelena_kniha_PPP_english.pdf)>.

<sup>11</sup> OSTŘÍŽEK, J. a kol., Public Private Partnership, s. 18

- **Transfer rizika** – s ohledem na komplexnost, dlouhodobost a rozsah PPP projektu je jednou z jeho nejdůležitějších vlastností sdílení rizika oběma partnery. Rizika spojená s financováním, realizací, následnou správou a údržbou jsou ve většině případů přesunuta na primární sektor. Nedochozí k transferu všech rizik, veřejný partner nese ta, která je schopen lépe řídit a předcházet jim.<sup>12</sup>

## 1.4 Účastníci PPP projektů a jejich role

Zpřehlednění a zjednodušení smluvních vztahů mezi účastníky projektu přispívá k vyšší efektivnosti při použití PPP projektů oproti tradičním způsobům např. klasické veřejné zakázce. Toto zjednodušení může spočívat ve smluvním zapojení dalšího článku. Tím je zvláštní projektová společnost tzv. Special Purpose Vehicle (dále jen SPV) – účelově založená samostatná společnost zastupující konsorcium soukromých firem realizujících projekt. SPV vystupuje jako reprezentant soukromého sektoru při podpisu smlouvy se zástupcem veřejného sektoru. Vhodnost použití SPV v PPP projektech vyplývá z charakteristických vlastností, mezi které patří:

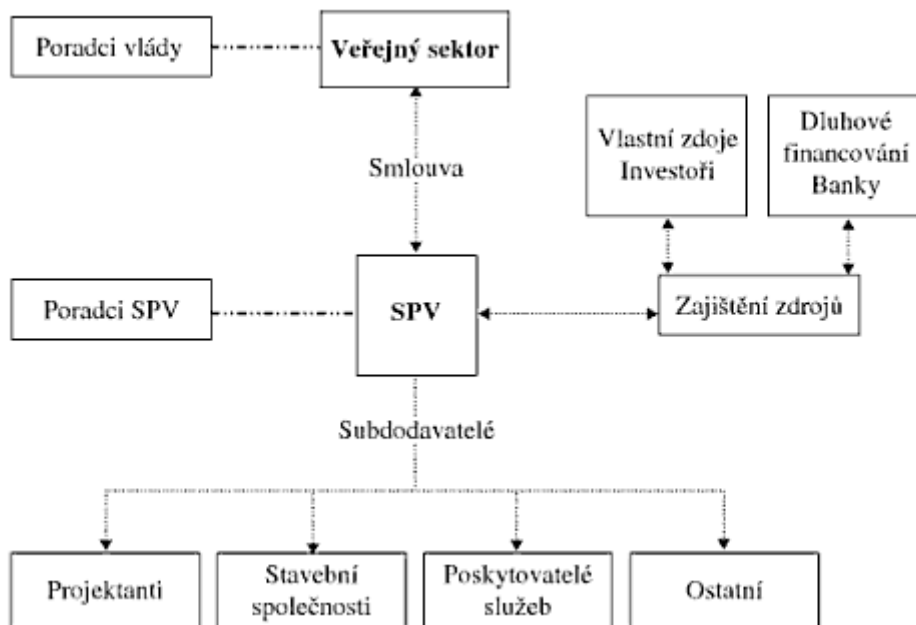
- SPV je výhodná pro věřitele vzhledem k nemožnosti jejího úpadku.
- SPV má nízké vlastní jmění, které je navíc spravováno podle řady servisních opatření.
- Prostřednictvím SPV dochází k transferu rizika na více společností, což je výhodnější oproti projektům, kdy stejné riziko nese pouze jedna společnost.
- Sdílení vědomostí zvyšuje v konečném důsledku konkurenceschopnost celého projektu.
- SPV zakládají odborně fundované a dostatečně kapitálově vybavené společnosti.

---

<sup>12</sup> OSTŘÍŽEK, J. a kol., Public Private Partnership, s. 19



Následující Obr. 1 zachycuje veškeré subjekty podílející se na PPP projektu a jejich vzájemné vztahy<sup>13</sup>:



Obr. 1: Schéma smlouvy o PPP

Zdroj: OSTŘÍŽEK, J. a kol., Public Private Partnership, s. 24

Zapojení jednotlivých účastníků je odvislé od typu projektu, avšak základními subjekty jsou:

- **Veřejný sektor** – zadavatel projektu zodpovědný za přípravu projektu, vyhlášení veřejné soutěže, výběr nejvhodnějšího partnera, následný monitoring a splnění podmínek uvedených v kontraktu.<sup>14</sup>
- **Special Purpose Vehicle (SPV)** – charakterizovaná výše.
- **Poradci** – mají své neopomenutelné místo na straně soukromého i veřejného sektoru. Důležitá je jejich nezávislost kvůli objektivnímu posouzení vhodnosti realizace a

<sup>13</sup> OSTŘÍŽEK, J. a kol., Public Private Partnership, s. 23

<sup>14</sup> VYSKOČIL, V. K., ŠTRUP, O., PAVLÍK, M., Facility management a Public Private Partnership, s. 139

možnosti využití PPP projektu. Snaha minimalizovat náklady při výběru poradců (i finančních, právních, technických) není vhodná.<sup>15</sup>

- **Subjekty zajišťující zdroje** – investoři přinášejí do projektu vlastní kapitál nebo zde v roli věřitelů vystupují banky a jiné finanční instituce.<sup>16</sup>
- **Subdodavatelé** – velký prostor pro participaci malých a středních podniků na projektech PPP právě v rolích subdodavatelů, kdy dodávají statky nebo služby dle smlouvy.<sup>17</sup>
- **Ratingové agentury a pojišťovací společnosti** – ratingové agentury hodnotí po komplexním rozboru projekt a jeho realizátora z hlediska budoucí schopnosti dostát včas a v plné výši všem svým splatným závazkům.<sup>18</sup> Pojišťovny částečně kryjí riziko vyplývající z každodenní hospodářské reality.<sup>19</sup>

## 1.5 Oblasti využití PPP

Koncept PPP je široce využitelný, což dokazují zkušenosti ze zahraničí. Typické oblasti, kde je implementováno zajištění projektů formou PPP, jsou:

- dopravní infrastruktura – dálnice, silnice, mosty, tunely.
- ubytovací a administrativní kapacity- ubytovny, soudy, věznice, úřady.
- školství – školy, univerzitní koleje.
- zdravotnictví – nemocnice.
- obrana – speciální infrastruktura.
- utility – vodárenství.<sup>20</sup>

---

<sup>15</sup> OSTŘÍŽEK, J. a kol., Public Private Partnership, s. 25

<sup>16</sup> VYSKOČIL, V. K., ŠTRUP, O., PAVLÍK, M., Facility management a Public Private Partnership, s. 140

<sup>17</sup> OSTŘÍŽEK, J. a kol., Public Private Partnership, s. 26

<sup>18</sup> VINŠ, P., LIŠKA, V., Rating, s. 1

<sup>19</sup> VYSKOČIL, V. K., ŠTRUP, O., PAVLÍK, M., Facility management a Public Private Partnership, s. 141

<sup>20</sup> PPP versus veřejná zakázka [online]. Praha: Asociace PPP, 2008 [cit. 2011-02-15]. Dostupný z WWW: <[http://www.asociaceppp.cz/cnt/sektorove\\_studie/](http://www.asociaceppp.cz/cnt/sektorove_studie/)>.

## 1.6 Typy projektů PPP

Vzhledem k rozsáhlé aplikovatelnosti PPP existuje celá řada různých typů a forem této spolupráce soukromého a veřejného sektoru. Jednotlivé typy se odlišují především vlastnictvím aktiv v projektu, dobou trvání a rozdělením rizik mezi jednotlivé partnery.<sup>21</sup>

Základní typy PPP:

1. DBB (Design-Bid-Build) – navrhni-nabídni-postav.
2. OM (Operation and Maintenance) – správa a údržba.
3. BOT (Build-Operate-Transfer) – postav-spravuj-převeď.
4. DBFO (Design-Build-Finance-Operate) – navrhni-postav-financuj-spravuj.
5. BOO (Build-Own-Operate) – postav-vlastni-spravuj.<sup>22</sup>

Jednotlivé formy tohoto veřejně-soukromého partnerství jsou následovně charakterizovány.

### 1.6.1 DBB (Design-Bid-Build)

Tradiční způsob spolupráce soukromého a veřejného sektoru v České republice je nejlépe přirovnatelný k veřejné zakázce. Dle zadání veřejného sektoru navrhne soukromý sektor řešení projektu, nabídne jej a poté vybuduje. Infrastruktura je po celou dobu ve vlastnictví veřejného sektoru, který ji zároveň spravuje, provozuje a financuje. Tento typ nachází v praxi uplatnění u finančně velmi nákladných projektů (např. silniční a vodní infrastruktura) při současném zapojení více privátních partnerů, kdy každý z nich nese riziko dle odpovědnosti za danou část projektu.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> OSTŘÍŽEK, J. a kol., Public Private Partnership, s. 29

<sup>22</sup> Tamtéž, s. 30

<sup>23</sup> Tamtéž, s. 31

### **1.6.2 OM (Operation and Maintenance)**

Soukromý subjekt provozuje a spravuje již existující zařízení vlastněné veřejným sektorem. I zde dochází k přenosu určité části rizika na soukromého partnera. OM přináší urychlení realizace projektu a zkvalitnění poskytovaných služeb, u složitějších forem snahu ke snižování investičních a provozních nákladů a s tím související uplatnění technických a netechnických inovací (technologie, informační a komunikační technologie, metody řízení).<sup>24</sup>

### **1.6.3 BOT (Build-Operate-Transfer)**

Tento rozšířený typ se vyznačuje odpovědností soukromého sektoru za výstavbu a provoz a s tím souvisejícím přenosem rizik vyplývajících z těchto činností na privátního partnera. Na konci smluvně domluveného období (ve většině případů nad 20 let) dochází k převodu vlastnických práv na veřejného partnera.<sup>25</sup> Soukromý sektor získává příjmy z provozu projektu, veřejný sektor zpravidla provádí splátky dle splátkového kalendáře (při dodržení definovaných podmínek), v případě nezaplacení všech plateb v plné výši v průběhu trvání projektu je zbylá část uhrazena při převodu vlastnických práv ze soukromého na veřejného partnera.<sup>26</sup>

### **1.6.4 DBFO (Design-Build-Finance-Operate)**

V tomto schématu zodpovídá soukromý partner za návrh projektu (na základě požadavků veřejného sektoru), vlastní stavbu, zajištění financování a provozu po stanovené období (nejčastěji delší než 25 let). Při výběrovém řízení je ze strany veřejného sektoru kladen velký důraz na stránku financování vzhledem k transferu rizika v této oblasti na

---

<sup>24</sup> PEKOVÁ, J., PILNÝ, J., JETMAR, M., Veřejná správa a finance veřejného sektoru, s. 670

<sup>25</sup> VYSKOČIL, V. K., ŠTRUP, O., PAVLÍK, M., Facility management a Public Private Partnership, s. 162

<sup>26</sup> OSTŘÍŽEK, J. a kol., Public Private Partnership, s. 32

soukromého partnera. Vzhledem ke komplexnímu zajištění projektu ze strany soukromého sektoru se předpokládá vyšší efektivnost.<sup>27</sup>

### 1.6.5 BOO (Build-Own-Operate)

Soukromý partner financuje a buduje infrastrukturu, po dokončení se stává jejím vlastníkem i provozovatelem. Veškeré příjmy z provozu náleží soukromému partnerovi.<sup>28</sup> Veřejný sektor uplatňuje své zájmy prostřednictvím regulačního orgánu nebo smluvně pomocí dohodnutých kritérií. Tyto projekty se pohybují na hranici privatizace a soukromého vlastnictví, odlišují se právem veřejného sektoru odstoupit od projektu z předem stanovených smluvních důvodů.<sup>29</sup>

## 1.7 Výhody PPP projektů

Využití schématu PPP přináší oběma partnerům tyto hlavní potenciální výhody:

**Mobilizace soukromého kapitálu** – veřejný sektor nezatěžuje rozpočet obrovskými investičními výdaji, místo toho dochází k toku plateb za služby (a to pouze v případě, jsou-li naplněny podmínky smlouvy). I při omezení dostupnosti veřejného kapitálu, způsobené regulací veřejných výdajů nebo ročními rozpočtovými cykly, není ohrožen rozvoj infrastruktury a služeb.

---

<sup>27</sup> AKINTOYE, A., BECK, M., HARDCASTLE, C., Public-Private Partnership: Managing risks and opportunities, s. 15

<sup>28</sup> Metoda PPP a její využití v oblasti základního a středního školství [online]. Praha: Asociace PPP, 2008 [cit. 2011-02-17]. Dostupný z WWW: <[http://www.asociaceppp.cz/cnt/sektorove\\_studie/](http://www.asociaceppp.cz/cnt/sektorove_studie/)>.

<sup>29</sup> VYSKOČIL, V. K., ŠTRUP, O., PAVLÍK, M., Facility management a Public Private Partnership, s. 164

**Rychlejší realizace** – zodpovědnost za vypracování projektu a vlastní výstavbu v kombinaci s platbami spojenými s dostupností služby motivuje soukromého partnera k dodržení či zkrácení časového rámce projektu.<sup>30</sup>

**Snížené náklady po dobu životnosti projektu** – u PPP projektů, kdy je tentýž subjekt zodpovědný za výstavbu i následný provoz a údržbu, má soukromý sektor podnět ke snižování nákladů po celou dobu projektu. Tato úspora je jedním z hlavních důvodů pro implementaci PPP.<sup>31</sup>

**Rozložení rizik** – veřejný sektor přesouvá část rizik na soukromého partnera při uplatňování pravidla optimálního transferu rizika – tzn. riziko je přeneseno na toho partnera, který je schopen ho zvládnout s nejmenšími náklady.<sup>32</sup> S tím souvisí i závažné rozhodnutí Eurostatu ze dne 11. února 2004, které bylo očekáváno vládami členských zemí EU, podle něhož je PPP klasifikováno jako neveřejné aktivum a tím pádem položka stojící mimo vládní bilanci nepodléhající limitům Maastrichtských kritérií. K tomu musí být splněna podmínka o transferu stavebního rizika na privátního partnera a současně soukromý sektor nese buď riziko dostupnosti, nebo riziko poptávky. V opačném případě bude tato investice považována za veřejný dluh a započítávána do deficitu veřejných rozpočtů.<sup>33</sup>

**Zlepšení kvality služeb** – mezinárodní zkušenosti ukazují, že kvalita služeb poskytovaných v rámci PPP je vyšší než jakost dosažená tradičním pořízením služeb.<sup>34</sup> „Vtažení prvku konkurence do možnosti poskytování veřejné služby vytváří zdravý tlak na

---

<sup>30</sup>Guidelines for successful public – private – partnerships [online]. Brussels: Commission of the European communities, 2003 [cit. 2011-01-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.mfcr.cz/cps/rde/xber/mfcr/en-guide3.pdf>>.

<sup>31</sup> YESCOMBE, E., Public-private partnership: principles of policy and finance, s. 21

<sup>32</sup> PEKOVÁ, J., PILNÝ, J., JETMAR, M., Veřejná správa a finance veřejného sektoru, s. 642

<sup>33</sup> DRAPÁK, F. Úloha PPP: Předávání kompetencí nebo přenášení rizik? [online]. Praha: PPP Centrum, 2004 [cit. 2011-02-21]. Dostupný z WWW: <<http://www.pppcentrum.cz/res/data/001/000233.pdf>>.

<sup>34</sup> Guidelines for successful public – private – partnerships [online]. Brussels: Commission of the European communities, 2003 [cit. 2011-01-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.mfcr.cz/cps/rde/xber/mfcr/en-guide3.pdf>>.

*soukromého partnera ve směru zkvalitňování poskytované služby, pokud chce zůstat partnerem pro veřejný sektor.*“<sup>35</sup>

**Efektivnější poskytování veřejných statků** – soukromý sektor disponuje moderními technologiemi, znalostmi a vysoce kvalifikovanými pracovníky, které si veřejný sektor kvůli nákladovosti stěží může dovolit. V důsledku využití těchto zdrojů může privátní partner dosáhnout nižších nákladů, což přináší úsporu veřejných rozpočtů. Uspořené prostředky může veřejný sektor použít na produkci většího množství daného statku nebo poskytování jiných statků.<sup>36</sup>

**Další příjmy** – v některých případech je schopen soukromý sektor generovat další příjmy od třetích stran (využitím volné kapacity nebo prodejem přebytečného majetku) a tím snížit náklady na projekt pokud je s touto možností počítáno dopředu, jinak si tento dodatečný příjem rozdělí smluvní strany dle smlouvy.

**Zlepšení veřejného řízení** – vzhledem k přenesení zodpovědnosti za poskytování veřejných služeb se z vládních úředníků stávají především regulátoři, jejichž úkolem je plánování služeb a monitorování výkonu namísto řízení každodenní dodávky.<sup>37</sup>

## 1.8 Nevýhody PPP

Vedle výše uvedených výhod je při hodnocení konceptu PPP nutné vzít v úvahu i rizika, která může toto partnerství při chybné či nedokonalé aplikaci přinést:

**Dlouhodobost projektů** – smlouvy jsou uzavírány na období v řádu desítek let, což je jedno z nejproblematictějších míst v oblasti PPP. Je třeba předvídat budoucí vývoj a

---

<sup>35</sup> VYSKOČIL, V. K., ŠTRUP, O., PAVLÍK, M., Facility management a Public Private Partnership, s. 156

<sup>36</sup> PEKOVÁ, J., PILNÝ, J., JETMAR, M., Veřejná správa a finance veřejného sektoru, s. 639 - 640

<sup>37</sup> Guidelines for successful public – private – partnerships [online]. Brussels: Commission of the European communities, 2003 [cit. 2011-01-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.mfcr.cz/cps/rde/xber/mfcr/en-guide3.pdf>>.

s ohledem na něj vypracovávat smlouvu, což je značně problematické vzhledem k neustálým změnám v ekonomickém prostředí či v posunech v preferencích spotřebitelů.<sup>38</sup>

**Morální hazard na straně politických představitelů** – politická reprezentace přijímá rozhodnutí o realizaci PPP projektu a zavazuje tak budoucí politickou garnituru k platbám v časovém horizontu, který přesahuje volební období.<sup>39</sup> Může docházet k preferenci PPP projektů ze strany politiků z důvodu vytvoření kladného obrazu u voličů díky vybudování nové infrastruktury nebo služby při nízkém zatížení veřejných rozpočtů.<sup>40</sup> Morálním hazardem je zde myšleno i pokušení ze strany vysoce postavených úředníků a volených zástupců selhávat (např. korupce).<sup>41</sup>

**Správné rozdělení rizik mezi partnery** – z provedených výzkumů vyplývá, že tato část smluvního vztahu představuje více než 60 % úspěchu celého PPP projektu. Každá ze smluvních stran se snaží o maximální transfer rizika na svého partnera, avšak soukromý sektor má silnější pozici a to ze dvou důvodů. Zástupci veřejného sektoru jsou nedostatečně motivováni k dojednání co nejlepších podmínek vzhledem k faktu, že přímo nenesou dohodnuté závazky ani neručí za úspěch či neúspěch celého projektu (zde vzniká prostor pro výše uvedenou korupci). Zároveň soukromý sektor poskytuje veřejné služby, za které nese zodpovědnost právě veřejný sektor a ten nemůže dovolit výpadek těchto služeb v případě problémů na straně partnera. Stát tedy musí v takové nastalé situaci svého partnera podpořit případně od něj přinejmenším odkoupit potřebná zařízení.<sup>42</sup>

---

<sup>38</sup> PAVEL, J., Veřejné zakázky v České republice, s. 79

<sup>39</sup> PAVEL, J. PPP projekty v ČR – šance nebo riziko? [online]. Praha: Transparency International – Česká republika, 2005 [cit. 2011-02-19]. Dostupný z WWW: [http://www.transparency.cz/pdf/analyza\\_ppp.pdf](http://www.transparency.cz/pdf/analyza_ppp.pdf)>.

<sup>40</sup> PAVEL, J., Veřejné zakázky v České republice, s. 80

<sup>41</sup> OSTŘÍŽEK, J. a kol., Public Private Partnership, s. 29

<sup>42</sup> PAVEL, J. PPP projekty v ČR – šance nebo riziko? [online]. Praha: Transparency International – Česká republika, 2005 [cit. 2011-02-19]. Dostupný z WWW: [http://www.transparency.cz/pdf/analyza\\_ppp.pdf](http://www.transparency.cz/pdf/analyza_ppp.pdf)>.



**Nezajištění transparentního výběrového řízení** – bez otevřeného a transparentního výběrového řízení může dojít k neúspěchu celého PPP projektu, proto je nutné věnovat této fázi velkou pozornost a zapojit od samého začátku do projektu co nejširší veřejnost.<sup>43</sup>

**Nízká obeznámenost úředníků s danou problematikou** – pokud se soukromému sektoru podaří vyjednat pro sebe lepší podmínky s ohledem na neznalost či nezkušenost úředníků státní správy s projekty PPP a následně dojde k vypovězení smlouvy<sup>44</sup>, přináší to výrazné finanční dopady na veřejný rozpočet i zdiskreditování PPP projektů na řadu let dopředu.<sup>45</sup>

Nezbytným předpokladem pro úspěšnou implementaci PPP projektů je kvalitní institucionální prostředí spojené s existencí právního státu, právní jistoty participujících stran a reálné možnosti dosáhnout svých práv.<sup>46</sup>

## 1.9 Shrnutí

V první části této práce byl definován pojem Public Private Partnership a jeho charakteristické vlastnosti. Zároveň byli vymezeni jednotliví účastníci, kteří mohou participovat na popisovaném partnerství soukromého a veřejného sektoru. Vzhledem k rozdílným výchozím podmínkám a potřebám existuje řada forem PPP užívaných v různých oblastech činností. Při hodnocení je potřeba mít na zřeteli nejen výhody, ale současně i možné nevýhody vyplývající z aplikace PPP. Na tato teoretická východiska navazuje další kapitola diplomové práce zabývající se postavením této spolupráce v České republice, praktickými zkušenostmi a komparací s Velkou Británií, která je považována za kolébku PPP.

---

<sup>43</sup> VYSKOČIL, V. K., ŠTRUP, O., PAVLÍK, M., Facility management a Public Private Partnership, s. 158

<sup>44</sup> Tamtéž, s. 159

<sup>45</sup> PEKOVÁ, J., PILNÝ, J., JETMAR, M., Veřejná správa a finance veřejného sektoru, s. 644

<sup>46</sup> Tamtéž, s. 643

## 2. Postavení Public Private Partnership v České republice

Druhá kapitola diplomové práce je zaměřena na postavení Public Private Partnership v České republice. Na úvod je vysvětlena politika naší země v oblasti veřejně-soukromého partnerství schválená v již v roce 2004. Jako součást této podpory vzniklo PPP Centrum asistující při implementaci veřejnému sektoru, jehož veškeré činnosti jsou popsány níže. Naopak pro podporu soukromého sektoru byla zřízena jako dobrovolné sdružení Asociace PPP. Část kapitoly je věnována legislativnímu rámci zahrnující zejména zákon o koncesních smlouvách a koncesním řízení a zákon o veřejných zakázkách. Dále jsou popsány pilotní projekty, které mají sloužit k získání potřebných zkušeností a pro ověření připravenosti prostředí. Přesto nedospěl do fáze realizace žádný z nich. Na úrovni územních samosprávných celků je situace příznivější, což dokazují již uskutečněné projekty. Závěrem je provedeno stručné porovnání se situací ve Velké Británii, která je zemí s největšími zkušenostmi v oblasti PPP.

Po transformaci ekonomiky ČR z centrálně plánované na tržní po roce 1989 a spolu se vstupem naší země do EU a s tím související snahou o dodržení tzv. „Maastrichtských kritérií“ se hledají způsoby jak „ušetřit“ na nákladných infrastrukturálních projektech a snížit tím vysoký dluhový deficit. Jako jedno z možných řešení se jeví implementace PPP projektů podpořená úspěchy s touto metodou v zahraničí. Dne 7. ledna 2004 schválila vláda ČR svým **usnesením č. 7** svou politiku v oblasti partnerství veřejného a soukromého sektoru.<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> OSTŘÍŽEK, J. a kol., Public Private Partnership, s. 145

Vláda vychází z přesvědčení, že systémové a programové použití metody PPP přispěje k:

- efektivnější alokaci veřejných prostředků.
- zajištění kvalitních veřejných služeb.
- ekonomickému růstu a růstu přímých zahraničních investic stimulováním soukromých investic do veřejné infrastruktury a veřejných služeb.
- účinné kontrole vytváření dlouhodobých závazků veřejným sektorem.
- omezení negativních dopadů nesystémově prováděných projektů v oblasti PPP.
- posílení možností čerpání fondů Evropské unie zvýšením podílu spolufinancování soukromým sektorem na projektech veřejného zájmu.

Z dokumentu vyplývá taktéž povinnost Ministerstva financí zřídit PPP Centrum, od něhož je očekávána odborná podpora při provádění PPP projektů.<sup>48</sup>

## 2.1 PPP Centrum

Na základě výše uvedeného ustanovení vlády č. 7, zažádalo Ministerstvo financí ČR Fond národního majetku ČR o transformaci neaktivní akciové společnosti Kras, a. s. (z pozice jediného akcionáře) na PPP Centrum, a. s. K zápisu do Obchodního rejstříku a tedy vzniku PPP Centra došlo 1. července 2004. Tím bylo do praxe uplatněno i doporučení Světové banky vytvořit samostatnou jednotku dbající na fiskálně bezpečnou implementaci PPP (obdoba britského Partnerships UK).<sup>49</sup>

Posláním PPP Centra je pomáhat veřejnému sektoru (ať už centrálním složkám, rovněž představitelům územních samospráv) v celém procesu příprav PPP projektů.

---

<sup>48</sup> Politika vlády České republiky v oblasti Partnerství veřejného a soukromého sektoru [online]. Praha: Ministerstvo financí ČR, 2005 [cit. 2011-03-03]. Dostupný z WWW: <[http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/vize\\_part.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/vize_part.html)>.

<sup>49</sup> Politika vlády ČR v oblasti PPP [online]. Praha: PPP Centrum, 2011 [cit. 2011-03-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.pppcentrum.cz/index.php?cmd=page&lang=cs&id=113>>.

PPP Centrum asistuje jmenovitě při činnostech:

Před zapojením poradců ze soukromého sektoru:

- Identifikace a iniciace projektů.
- Vypracovávání úvodní dokumentace.
- Vypracování úvodních komerčních a finančních analýz.
- Výběr a řízení poradců tak, aby veřejný sektor byl rovnocenným partnerem.

Po dobu spolupráce zadavatele s poradci ze soukromého sektoru:

- Projektové řízení ze strany zadavatele.
- Vyhodnocování návrhů a nabídek.
- Příprava strategie veřejné soutěže.
- Výběr vítěze veřejné soutěže.

Po dobu běhu projektu:

- Monitoring již realizovaných PPP projektů.

PPP Centrum není v roli výkonného orgánu, nýbrž v roli poradenského (také vzhledem k personálním omezením; v současné době Centrum zaměstnává včetně vedení 11 pracovníků na plný pracovní úvazek) s cílem profesionálního řízení celého projektu a zároveň efektivního, účelného a odborného využívání soukromých poradců. Těmto soukromým poradcům PPP Centrum v žádném případě nekonkuruje.<sup>50</sup> Svými činnostmi se Centrum snaží o zajištění a zastřešení bezproblémového chodu PPP projektů v ČR i prostřednictvím vypracování metodických příruček a vzdělávací činnosti v této oblasti. To zahrnuje organizaci seminářů, školení a konferencí ve spolupráci s dalšími institucemi za účelem propagace a rozšíření povědomí potenciálních uživatelů o PPP konceptu.<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup> Poslání a činnost PPP Centra [online]. Praha: PPP Centrum, 2011 [cit. 2011-03-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.pppcentrum.cz/index.php?cmd=page&id=11>>.

<sup>51</sup> OSTŘÍŽEK, J. a kol., Public Private Partnership, s. 148

PPP Centrum je financováno ze zdrojů Ministerstva financí ČR a z příjmů od zadavatelů projektů z řad veřejného sektoru.<sup>52</sup>

## 2.2 Asociace PPP

V souladu se záměry vlády ohledně politiky partnerství veřejného a soukromého sektoru byla v roce 2004 založena Asociace PPP za podmínek stanovených zákonem č. 83/1990 Sb. jako sdružení fyzických a právnických osob působících v oblasti investic a služeb poskytovaných veřejnému sektoru s hlavním cílem hájit zájmy soukromého sektoru. Asociace sdružuje přes 50 subjektů působících v různých oblastech – finanční instituce, advokátní kanceláře, stavební firmy, poradenské společnosti atd.

Asociace PPP má za úkol zajišťování především následujících činností:

- Poskytování aktuálních informací z oblasti legislativy a metodiky PPP.
- Iniciace legislativních a organizačních předpokladů pro oblast PPP v ČR, propagace této formy ve sdělovacích prostředcích a jejich prezentace na webových stránkách Asociace PPP.
- Součinnost s ústředními orgány státní správy a s Parlamentem ČR v oblasti PPP.
- Aktivní účast při přípravě, rozpracování a vyhodnocení návrhů pilotních PPP projektů.
- Výměna teoretických poznatků a praktických zkušeností s veřejným sektorem směřujících k rozvoji PPP.
- Metodická a koordinační pomoc při přípravě regionálních a municipálních strategií v oblasti PPP.
- Organizace a koordinace účastí členů na konferencích a seminářích k PPP a soustředování materiálů z těchto jednání v knihovně Asociace PPP.
- Podpora společných zájmů členů Asociace PPP ve vztahu k národním, zahraničním a mezinárodním orgánům, institucím a asociacím.

---

<sup>52</sup> Poslání a činnost PPP Centra [online]. Praha: PPP Centrum, 2011 [cit. 2011-03-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.pppcentrum.cz/index.php?cmd=page&id=11>>.

- Vytváření předpokladů pro vzdělávací, poradenské a ediční činnosti členů v oblasti PPP.
- Soustředování informačních, studijních a statistických podkladů z oblasti PPP včetně případových studií a vzorových smluv.
- Navazování kontaktů a výměna zkušeností se zahraničními institucemi a organizacemi zabývajícími se problematikou PPP.

V čele Asociace PPP stojí předseda spolu s řídícím výborem, dále je ustanoveno 7 pracovních skupin v oblastech legislativy, metodiky, nemovitostí, dopravy a technické infrastruktury, municipalit, zdravotnictví, sociálních služeb a PR a marketingu. Asociace vydává čtvrtletně Bulletin PPP, ve kterém informuje o aktuálních projektech, legislativě, konferencích a dalších důležitých informacích z oblasti PPP v ČR i ve světě.<sup>53</sup>

## 2.3 Další instituce

Řada dalších státních institucí zasahuje do konceptu PPP, nejvíce spadá tato problematika do kompetence Ministerstva financí (MF) ČR a Ministerstva pro místní rozvoj (MMR) ČR.<sup>54</sup> Úkolem MF je zajišťovat legislativu a metodiku pro projekty PPP, vést databázi závazků státu i samosprávních celků a vydávat stanoviska mající doporučující charakter.<sup>55</sup> MMR se podílí na tvorbě celostátní koncepce PPP a provozuje „Informační server o veřejných zakázkách a koncesích“, kde lze získat komplexní informace o problematice včetně národních i celosvětových právních předpisů.<sup>56</sup>

---

<sup>53</sup> Prohlášení Asociace PPP [online]. Praha: Asociace PPP, 2011 [cit. 2011-03-03]. Dostupný z WWW: <[http://www.asociaceppp.cz/cnt/o\\_asociaci\\_ppp/](http://www.asociaceppp.cz/cnt/o_asociaci_ppp/)>.

<sup>54</sup> OSTŘÍŽEK, J. a kol., Public Private Partnership, s. 151

<sup>55</sup> 100 miliard ročně pro dopravu?, s. 46-48

<sup>56</sup> Veřejné zakázky a PPP [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2011 [cit. 2011-03-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.mmr.cz/Verejne-zakazky-a-PPP>>.

## 2.4 Přehled legislativy

Jedním z předpokladů úspěšné aplikace PPP projektů je formování jasného a pevného právního rámce. Hlavními právními předpisy v České republice, které je nutno respektovat, jsou zákon č. 139/2006 Sb., o koncesních smlouvách a koncesním řízení a zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách.<sup>57</sup> Přehled základní legislativy upravující přípravu a realizaci PPP projektu:

- Zákon č. 139/2006 Sb., o koncesních smlouvách a koncesním řízení;
- Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách;
- Zákon č. 140/2006 Sb., kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím koncesního zákona;
- Zákon č. 219/2000 Sb., o majetku ČR a jejím vystupování v právních vztazích;
- Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech;
- Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů;
- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník;
- Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích;
- Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích.<sup>58</sup>

### 2.4.1 Zákon o koncesních smlouvách a koncesním řízení (koncesní zákon)

Zákon byl zveřejněn 19. dubna 2006 ve sbírce zákonů ČR a je nutné se jím řídit od 1. července 2006, kdy nabyl účinnosti. Upravuje podmínky a postup veřejného zadavatele při uzavírání koncesních smluv v rámci spolupráce mezi veřejnými zadavateli a jinými

---

<sup>57</sup> LEGO, J., LOUDA, T., Partnerství veřejného a soukromého sektoru, s. 55

<sup>58</sup> Metodika k zákonu č. 139/2006 Sb., o koncesních smlouvách a koncesním řízení (koncesní zákon) [online]. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2008 [cit. 2011-03-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.portal-vz.cz/CMSPages/GetFile.aspx?guid=1fe9a267-e6fc-4f50-8187-ab01d8bf33c0&versionhistoryid=67>>.

subjekty, pokud tyto podmínky a kroky nejsou upraveny jiným právním předpisem (např. koncesní smlouvy pro výstavbu dálnic v ČR).<sup>59</sup>

Pojem **veřejný zadavatel** (§ 2) označuje subjekt, který je povinný uzavřít koncesní smlouvu v souladu s koncesním zákonem.<sup>60</sup> Veřejným zadavatelem může být Česká republika, státní příspěvkové organizace, územní samosprávný celek nebo příspěvková organizace ustavená územním celkem, jiná právnická osoba zřízená za účelem poskytování veřejných služeb nebo financovaná především státem nebo státem ovládaná. Veřejným zadavatelem se rozumí i spojení více zadavatelů majících za cíl společný postup při výběru koncesionáře.

Veřejný zadavatel vybere koncesionáře pro uzavření koncesní smlouvy v koncesním řízení. **Koncesní řízení**, ze kterého vzejde koncesionář, jehož nabídka byla vyhodnocena jako ekonomicky nejvýhodnější, má následující fáze:

1. Přípravná fáze (§ 4) – zjištění předpokládané hodnoty předmětu a celkového příjmu koncesionáře.
2. Zahájení koncesního řízení (§ 6) – uveřejněním oznámení o zahájení řízení.
3. Podání žádostí o účast v koncesním řízení a k prokázání splnění požadované kvalifikace (§ 7) – lhůta pro doručení žádosti je 52 dnů ode dne uveřejnění.
4. Výzva k podání nabídek (§ 8) – pro dodavatele splňující potřebnou kvalifikaci.
5. Jednání o nabídkách (§ 9) – veřejný zadavatel písemně vyzve všechny dodavatele, jenž splnili podmínky a nebyli vyloučeni z koncesního řízení, k jednání o nabídkách.
6. Výzva k účasti v koncesním dialogu (§ 10) – účelem toho dialogu je nalezení jednoho nebo více vhodných řešení koncesního projektu, následně se pokračuje dle bodu 4 a 5.
7. Posouzení a hodnocení nabídek (§ 11) – platí zde příslušná ustanovení zákona o veřejných zakázkách s tím rozdílem, že jediným hodnotícím kritériem při výběru koncesionáře je ekonomická výhodnost nabídky.
8. Výběr koncesionáře (§ 12).

---

<sup>59</sup> Zákon č. 139/2006 Sb., o koncesních smlouvách a koncesním řízení, s. 1

<sup>60</sup> PEKOVÁ, J., PILNÝ, J., JETMAR, M., Veřejná správa a finance veřejného sektoru, s. 674



9. Uzavření koncesní smlouvy (§ 12 a § 13 ve zvláštním případě) – koncesní smlouva musí být schválena vládou v případě ČR, zastupitelstvem kraje nebo obce pokud se jedná o kraje a municipality (§ 23).<sup>61</sup>

**Koncesní smlouva** je v § 16 odst. 1 koncesního zákona definována takto: „*Koncesní smlouvou se koncesionář zavazuje poskytovat služby nebo i provést dílo a zadavatel se zavazuje umožnit koncesionáři brát užitky vyplývající z poskytování služeb nebo z využívání provedeného díla, popřípadě spolu s poskytnutím části plnění v penězích.*“<sup>62</sup>

Znakem koncesní smlouvy je vedle výše uvedené charakteristiky dle § 16 následující:

- Koncesionář nese podstatnou část rizik spojených s bráním užitků vyplývajících z poskytování služeb nebo s využíváním provedeného díla.
- Ostatní rizika jsou rozdělena mezi partnery na základě koncesní smlouvy.
- Smlouva obsahuje důvody, na základě kterých může dojít k jejímu předčasnému ukončení a vymezení právních vztahů smluvních stran k majetku, pokud tato situace nastane.
- Koncesní smlouva se uzavírá pouze na dobu určitou.
- Je nutná písemná forma, na níž jsou projevy vůle smluvních stran.
- Další náležitosti upravují příslušná ustanovení Obchodního zákoníku.

Základní údaje o koncesních smlouvách (dle odst. 2 § 32) jsou zapsány v rejstříku koncesních smluv, jehož vedení zajišťuje Ministerstvo pro místní rozvoj. Do rejstříku je možné veřejně nahlížet a je součástí informačního systému o veřejných zakázkách podle zákona o veřejných zakázkách. Ministerstvo financí provádí tzv. rozpočtový dohled nad kraji, obcemi, jím zřízenými příspěvkovými organizacemi a dalšími osobami, v nichž má územní samospráva vliv. V praxi to znamená, že tyto subjekty jsou povinny si při uzavírání nebo změně koncesní smlouvy vyžádat stanovisko MF ČR. Pokud tak neučiní, stává se koncesní smlouva neplatnou. Dohled nad dodržováním tohoto zákona vykonává Úřad pro ochranu hospodářské soutěže. Provádí rozhodnutí, zda bylo jednáno v souladu s koncesním

---

<sup>61</sup> Zákon č. 139/2006 Sb. o koncesních smlouvách a koncesním řízení, s. 2 - 4

<sup>62</sup> Zákon č. 139/2006 Sb. o koncesních smlouvách a koncesním řízení, s. 3 - 4

zákonem, v opačném případě ukládá nápravná opatření a sankce a projednává správní delikty.<sup>63</sup> „*Koncesní zákon je z hlediska veřejného obstarávání (veřejných zakázek) speciální normou, tj. řada procesních úkonů je řešena zákonem o veřejných zakázkách.*“<sup>64</sup>

## 2.4.2 Zákon o veřejných zakázkách

Tento zákon upravuje postupy při zadávání veřejných zakázek, soutěž o návrh, dohled nad dodržováním tohoto zákona i podmínky vedení a funkce seznamu kvalifikovaných dodavatelů a systému certifikovaných dodavatelů.<sup>65</sup>

Za **zadavatele** veřejných zakázek se považuje stejně jako v koncesním zákoně veřejnoprávní subjekt a jím zřízované či řízené organizace (§ 2).<sup>66</sup> Veřejnou zakázku definuje § 6 následovně: „*Veřejnou zakázkou je zakázka realizovaná na základě smlouvy mezi zadavatelem a jedním či více dodavateli, jejímž předmětem je úplatné poskytnutí dodávek či služeb nebo úplatné provedení stavebních prací.*“<sup>67</sup> Dle předmětu se veřejné zakázky dělí na **veřejné zakázky na dodávky, veřejné zakázky na služby a veřejné zakázky na stavební práce**. Podle kritéria předpokládané hodnoty je možné je rozdělit na nadlimitní, podlimitní veřejné zakázky a veřejné zakázky malého rozsahu (§ 7, 12).

Zadavatel může pro zadání veřejné zakázky použít tato **zadávací řízení**: otevřené řízení (§ 27), užší řízení (§ 28), jednací řízení s uveřejněním (§ 29), jednací řízení bez uveřejnění (§ 34), soutěžní dialog (§ 35), zjednodušené podlimitní řízení (§ 38).

Objevují se i názory, že by bylo vhodnější zařadit koncesní zákon místo stávajícího samostatného zákona pouze jako součást zákona o veřejných zakázkách.<sup>68</sup> Toto tvrzení podporuje i statistika Ministerstva pro místní rozvoj o četnosti aplikace těchto dvou

---

<sup>63</sup> Zákon č. 139/2006 Sb. o koncesních smlouvách a koncesním řízení, s. 4 - 9

<sup>64</sup> PEKOVÁ, J., PILNÝ, J., JETMAR, M., Veřejná správa a finance veřejného sektoru, s. 674

<sup>65</sup> Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, s. 1

<sup>66</sup> PEKOVÁ, J., PILNÝ, J., JETMAR, M., Veřejná správa a finance veřejného sektoru, s. 678

<sup>67</sup> Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, s. 4

<sup>68</sup> JURČÍK, R., Zadávání veřejných zakázek a udělování koncesí v ČR a v EU, s. 162

zákonů, ze které vyplývá, že v roce 2007 bylo 7300 smluv uzavřeno dle zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách a pouze 2 smlouvy na základě zákona č. 139/2006 Sb. o koncesních smlouvách a koncesním řízení.<sup>69</sup>

## 2.5 Zkušenosti v ČR

Z výše uvedených informací vyplývá fakt, že Česká republika je v oblasti PPP velmi mladým trhem. Již v polovině 90. let minulého století byl při stavbě úseku dálnice D5 kolem Plzně zvažován PPP koncept. Nakonec bylo od tohoto plánu upuštěno z důvodu obecné nepřipravenosti technického řešení a vysokého mýtného. Poprvé měla být tedy tato forma budování dálnic použita pro dokončení D47 do Ostravy.<sup>70</sup> Přestože nezávislý finanční poradce došel ke zjištění, že PPP formou BOT není pro ČR výhodný, kabinet Miloše Zemana schválil v roce 2000 smlouvu s izraelským investorem Housing&Consulting. Ministerstvo dopravy ČR se dopustilo mnoha chyb, které v konečném důsledku vedly po změně vlády v parlamentních volbách v roce 2002 k odstoupení státu od smlouvy, povinnosti uhradit kompenzaci za vynaložené náklady ve výši 635 mil. Kč a diskreditaci PPP projektů u veřejnosti.<sup>71</sup> Systematičtější přístup k PPP zaujala vláda v lednu 2004, kdy svým usnesením začala vytvářet vhodnější podmínky pro aplikaci PPP.<sup>72</sup> Součástí politiky partnerství veřejného a soukromého sektoru je i koncept pilotních projektů, jenž byl iniciován usnesením vlády č. 791 ze dne 25. srpna 2004.<sup>73</sup>

---

<sup>69</sup> LEGO, J., LOUDA, T., Partnerství veřejného a soukromého sektoru, s. 56

<sup>70</sup> PAVEL, J., Veřejné zakázky v České republice, s. 81

<sup>71</sup> Rozvoj dopravní infrastruktury v regionech soudržnosti Střední Morava a Ostravsko [online]. Praha: Nejvyšší kontrolní úřad, 2005 [cit. 2011-03-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.nku.cz/konzavery/K04025.pdf>>

<sup>72</sup> CÍSAŘOVÁ, E., Partnerství veřejného a soukromého sektoru v České republice: Problémy současného stavu pilotních projektů a dalších strategických zakázek, s. 7

<sup>73</sup> PPP versus veřejná zakázka [online]. Praha: Asociace PPP, 2008 [cit. 2011-02-15]. Dostupný z WWW: <[http://www.asociaceppp.cz/cnt/sektorove\\_studie/](http://www.asociaceppp.cz/cnt/sektorove_studie/)>.

### 2.5.1 Pilotní projekty

Hlavním úkolem pilotních projektů realizovaných v různých odvětvích je otestovat vhodnost užití PPP v ČR a poukázat na eventuální legislativní změny v této oblasti. Zároveň by měly sloužit jako model pro další využití této metody a k získání potřebných zkušeností.<sup>74</sup> Na základě schváleného usnesení a časového harmonogramu byli v letech 2004 a 2005 vyzváni jednotliví ministři k předkládání návrhů PPP projektů Ministerstvu financí ČR k projednání. V 1. vlně obdrželo MF a PPP Centrum celkem 9 návrhů uvedených v Tab. 2.

Tab. 2: Seznam návrhů na pilotní projekty PPP v 1. vlně

Doporučený projekt	Předkladatel návrhu
Modernizace, provoz a údržba trati v úseku Praha Masarykovo nádraží - žel. stanice Praha Ruzyně a výstavba nového úseku včetně provozu a údržby v úseku žel. stanice Praha Ruzyně - Letiště Ruzyně	Ministerstvo dopravy
Ubytovna hotelového typu a parkoviště v Ústřední vojenské nemocnici Praha ve Střešovicích	MO a ÚVN Praha
Vysokoškolské koleje Masarykovy Univerzity v Brně	Masarykova univerzita v Brně
Interaktivní vzdělávací a zábavné centrum Explorer Vaňkovka v Brně	Magistrát města Brna
Čisté pracoviště pro výzkum a produkci kmenových buněk pro terapeutické použití v humánní medicíně v areálu biomedicínských ústavů Akademie věd ČR v Praze-Krči	Akademie věd ČR
Vzdělávací centrum v Uherském Hradišti	UniEeduca
Zpoplatnění vjezdu do památkové rezervace Prahy	Magistrát Hl. m. Prahy
Část městského okruhu města Prahy	Magistrát Hl. m. Prahy
Regiotram NISA - projekt RTN-1	Liberecký kraj

Zdroj: Předložení pilotních projektů Partnerství veřejného a soukromého sektoru - 1. vlna [online]. Praha: Ministerstvo financí ČR, 2005 [cit. 2011-03-11]. Dostupný z WWW: <[http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/pub\\_priv\\_part\\_15263.html?year=2005](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/pub_priv_part_15263.html?year=2005)>.

<sup>74</sup> CÍSAŘOVÁ, E., Partnerství veřejného a soukromého sektoru v České republice: Problémy současného stavu pilotních projektů a dalších strategických zakázek, s. 10

Na základě předem daných kritérií (rozpočtový dopad, přenos rizik, snadno definovatelné výstupy a soulad s prioritami vládního programového prohlášení) byly doporučeny pouze 2 projekty jako vhodné do 1. vlny a to:

- Modernizace, provoz a údržba trati v úseku Praha Masarykovo nádraží - žel. stanice Praha Ruzyně a výstavba nového úseku včetně provozu a údržby v úseku žel. stanice Praha Ruzyně - Letiště Ruzyně.
- Ubytovna hotelového typu a parkoviště v Ústřední vojenské nemocnici Praha ve Střešovicích.<sup>75</sup>

Ve druhé vlně vybíralo PPP Centrum a MF z 5 návrhů PPP projektů zahrnutých v Tab. 3.

*Tab. 3: Seznam návrhů na pilotní projekty PPP v 2. vlně*

Doporučený projekt	Předkladatel návrhu
Výstavba, financování, údržba a provozování komunikace VMO Brno	Ministerstvo dopravy
Výstavba, financování, údržba a provozování dálnice D3 Tábor Bošilec	Ministerstvo dopravy
Vybudování nové soudní budovy v Ústí nad Labem	Ministerstvo spravedlnosti
Vybudování pobočky Krajského soudu Plzeň v Karlových Varech	Ministerstvo spravedlnosti
Vybudování věznice typu s ostrahou pro výkon trestu odsouzených osob	Ministerstvo spravedlnosti

Zdroj: Předložení pilotních projektů Partnerství veřejného a soukromého sektoru - 2. vlna [online]. Praha: Ministerstvo financí ČR, 2005 [cit. 2011-03-11]. Dostupný z WWW: [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/pub\\_priv\\_part\\_20022.html?year=2005](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/pub_priv_part_20022.html?year=2005).

Z výše uvedených projektů byl pouze první (Výstavba, financování, údržba a provozování komunikace VMO Brno, předkladatel Ministerstvo dopravy) zamítnut jako pilotní projekt, ostatní čtyři projekty dostaly zelenou.

Zařazení mezi pilotní projekty znamená pro projekty především propagaci a podporu PPP Centra a MF ČR, spoluúčast PPP Centra při přípravě, řízení dle Kodexu správného řízení PPP projektů, veřejnou soutěž na poradenské služby a další. Zároveň není explicitně dáno,

<sup>75</sup> Předložení pilotních projektů Partnerství veřejného a soukromého sektoru - 1. vlna [online]. Praha: Ministerstvo financí ČR, 2005 [cit. 2011-03-11]. Dostupný z WWW: [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/pub\\_priv\\_part\\_15263.html?year=2005](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/pub_priv_part_15263.html?year=2005).

že bude projekt za každých okolností realizován a dokončen. Naopak nedoporučení projektu jako pilotního striktně neznamena, že ho není vhodné řešit formou PPP.<sup>76</sup>

V konečné fázi bylo v roce 2007 zařazeno mezi pilotní projekty MF ČR těchto 9 projektů, jejichž přehled a původní předpoklady obsahuje Tabulka 4.

Tab. 4: Přehled pilotních projektů v roce 2007

Projekt	Zadavatel	Zahájení přípravy	Forma PPP	Předpokládaná hodnota
AirCon – železniční spojení Praha- letiště Ruzyně	Ministerstvo dopravy	01 – 2005	kombinace BOT/DBFO a OM	15-18 mld. Kč
Ubytovna hotelového typu a parkoviště Ústřední vojenské nemocnice Praha	ÚVN Praha	01 – 2005	DBFO	0,4 mld. Kč
Výstavba, financování, údržba a provozování dálnice D3 Tábor Bošilec	Ministerstvo dopravy	08 – 2005	BOT	11,0 mld. Kč
Justiční areály: Ústí nad Labem, Karlovy Vary	Ministerstvo spravedlnosti	08 – 2005	DBFO/BOT	1,8 mld. Kč
Věznice typu s ostrahou	Ministerstvo spravedlnosti	08 – 2005	DBFO/BOT	1,1 mld. Kč
Nemocnice Na Homolce v Praze	Nemocnice Na Homolce	12 – 2005	DBFO	0,6 mld. Kč
Regenerace brownfieldu Ponava v Brně	Statutární město Brno	01 – 2006	DBFO	2,0 mld. Kč
Kampus Univerzity Jana Evangelisty Purkyně	Univerzita J. E. Purkyně, Ústí nad Labem	05 – 2006	DBFO	2,5 mld. Kč
Komplexní modernizace krajské nemocnice Pardubice	Pardubický kraj	07 – 2006	DBFO	2,2 mld. Kč

Zdroj: Analýza pilotních PPP projektů [online]. Praha: Ministerstvo financí ČR, 2007 [cit. 2011-03-07]. Dostupný z WWW: <[http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Analyza\\_PPP\\_projektu\\_2007.doc](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Analyza_PPP_projektu_2007.doc)>.

### Průběh a stav jednotlivých projektů

V nejpokročilejším stádiu se nachází projekt ubytovny hotelového typu v **Pražské ústřední vojenské nemocnici (ÚVN)**, který se měl stát výkladní skříní PPP projektů, kde

<sup>76</sup> Předložení pilotních projektů Partnerství veřejného a soukromého sektoru - 2. vlna [online]. Praha: Ministerstvo financí ČR, 2005 [cit. 2011-03-11]. Dostupný z WWW: <[http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/pub\\_priv\\_part\\_20022.html?year=2005](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/pub_priv_part_20022.html?year=2005)>.

se propojuje soukromý a státní kapitál, avšak jeho realizace je v současné době spojena s mnoha pochybnostmi. Po vyhlášení výběrového řízení v něm zůstalo pouze konsorcium Prague Military Hospital Concession (společnost Metrostav) z důvodu nesplnění zadávacích pravidel ze strany ostatních zájemců. Vláda pod vedením premiéra Fishera schválila 24. května 2010 (tedy pár dní před volbami) tento projekt a 27. května 2010 došlo k podpisu smlouvy. Předmětem smlouvy byla výstavba ubytovny pro zdravotnický personál, bazénu, podzemního parkoviště, informačního centra, vstupního objektu a ubytovny hotelového typu v areálu nemocnice. S nástupem nové vlády a nutností fiskálních omezení byl projekt pozměněn tak, že namísto ubytovny pro zdravotnický personál dojde k výstavbě léčebny pro dlouhodobě nemocné, spojenou s domovem péče pro válečné veterány a vojenské důchodce. Výstavba a provoz bazénu byly z projektu zcela vyškrtuty a o budoucnosti ubytovny hotelové typu se rozhodne v budoucnosti ÚVN na základě opce. Změny schválené oběma smluvními stranami povedou k úspoře cca 1 miliardy Kč (z původních 2,9 miliard Kč klesla cena na 1,9 miliard Kč) a dokončení projektu bez rizika arbitráží pro ČR ze strany koncesionáře.<sup>77</sup>

Projekt modernizace **Krajské nemocnice Pardubice**, spojený s koncesí na údržbu, technický provoz a dodávky zdravotnického materiálu pro celou nemocnici, byl v lednu 2009 zrušen. Důvodem byla skutečnost, že zadavatel (Pardubický kraj) nabídl nevyhovující podmínky a do zadávacího řízení tudíž nebyly podány žádné nabídky. Přesto vznikly náklady za poradenskou činnost ve výši 7,5 mil. Kč.

**Nemocnice na Homolce** v Praze měla v úmyslu postavit novou nemocniční budovu a parkovací dům cestou PPP. I tento třetí nemocniční projekt byl zrušen, příčinou byla podjatost členů hodnotící komise při výběru poradce celého projektu.<sup>78</sup>

---

<sup>77</sup> PPP projekt v Ústřední vojenské nemocnici [online]. Praha: Ústřední vojenská nemocnice, 2010 [cit. 2011-03-12]. Dostupný z WWW: <[http://www.uvn.cz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1455:ppp-projekt-v-ustedni-vojenske-nemocnici&catid=21:tiskovpr&Itemid=112&lang=cs](http://www.uvn.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=1455:ppp-projekt-v-ustedni-vojenske-nemocnici&catid=21:tiskovpr&Itemid=112&lang=cs)>

<sup>78</sup> CÍSAŘOVÁ, E., Partnerství veřejného a soukromého sektoru v České republice: Problémy současného stavu pilotních projektů a dalších strategických zakázek, s. 8

Výstavba **Kampusu Univerzity Jana Evangelisty Purkyně** v Ústí nad Labem nebyla realizována formou PPP. Existuje rozdílné odůvodnění ze strany univerzity a státu. Ve zprávě analyzující pilotní PPP projekty vydané MF ČR je uvedeno, že zadavatel zrušil realizaci formou PPP, aniž by byl zpracován koncesní projekt, jehož výsledky by opodstatnily nebo v opačném případě neopodstatnily vhodnost řešení tohoto projektu formou PPP.<sup>79</sup> Podle informací ze strany univerzity došlo k vyjmutí ze seznamu pilotních projektů ze strany vlády ČR a plán výstavby byl kampusu uskutečněn prostřednictvím veřejné zakázky.

Cílem plánu **regenerace brownfieldu Ponava v Brně** je vybudování sportovně-kulturního, odpočinkového a relaxačního centra, které bude hojně využíváno ze strany veřejnosti. Ve výběrovém řízení na poradce zvítězila společnost PricewaterhouseCoopers, ale projekt nedospěl k posuzování výhodnosti PPP modelu a v současnosti je pozastaven a není znám ani harmonogram dalších kroků.

Zabezpečení návrhu, výstavby, financí a vybraných služeb ve **Věznici typu s ostrahou v Rapoticích** u Brna je úkolem soukromého partnera v tomto pilotním projektu. Důvodem stavby nové věznice je nedostatek vězeňských kapacit v ČR. Přestože v dubnu 2006 započala práce vybraného poradenského konsorcia pod vedením firmy Deloitte CZ, momentálně není znám termín vyhlášení koncesní soutěže.<sup>80</sup>

Projekt **Justičního areálu v Ústí nad Labem** zahrnuje zajištění infrastruktury a souvisejících podpůrných služeb pro jednotlivé justiční instituce (Krajský soud a Okresní soud v Ústí nad Labem, Krajské a Okresní státní zastupitelství v Ústí nad Labem, Probační a mediační službu v Ústí nad Labem).<sup>81</sup> Kontrola Nejvyššího kontrolního úřadu (NKÚ) v roce 2008 poukázala na chyby, kterých se dopustilo především Ministerstvo

---

<sup>79</sup> Analýza pilotních PPP projektů [online]. Praha: Ministerstvo financí ČR, 2007 [cit. 2011-03-07]. Dostupný z WWW: <[http://www.mfcr.cz/cps/rde/xber/mfcr/Analyza\\_PPP\\_projektu\\_2007.doc](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xber/mfcr/Analyza_PPP_projektu_2007.doc)>.

<sup>80</sup> CÍSAŘOVÁ, E., Partnerství veřejného a soukromého sektoru v České republice: Problémy současného stavu pilotních projektů a dalších strategických zakázek, s. 8

<sup>81</sup> SEDLÁK, M. Justiční areál v Ústí nad Labem [online]. 2007-03-27 [cit. 2011-03-04]. Dostupný z WWW: <[www.asociaceppp.cz/cnt/implementace/?action=vfile&a\\_id=5](http://www.asociaceppp.cz/cnt/implementace/?action=vfile&a_id=5)>.



spravedlnosti (MŠP) ČR, které nezajistilo řádný průběh přípravné fáze.<sup>82</sup> Ministerstvo poté provedlo aktualizaci finančních modelů, avšak stejně jako u projektu Věznice typu s ostrahou v Rapoticích u Brna není stanoven termín vyhlášení koncesní soutěže. V současnosti MŠP opět otevřelo otázku výstavby tohoto projektu, jehož řešením může být již dříve schválený model PPP popřípadě nalezení potřebných financí ve státním rozpočtu, přičemž o budoucnosti Justičního areálu v Ústí nad Labem rozhodne vláda.

Projekt **Justičního areálu v Karlových Varech**, jehož zadavatelem bylo rovněž Ministerstvo spravedlnosti, byl zrušen z důvodu nevýhodnosti řešení formou PPP.<sup>83</sup>

I druhý pilotní projekt schválený v 1. vlně **AirCon – železniční spojení Praha - letiště Ruzyně** patří mezi nejsložitější a nejhojněji diskutované mezi veřejností. Jedná se o přípravu výstavby (modernizace) rychlodráhy na letiště Praha z centra města. Přesná podoba z technického a ekonomického aspektu má být definována až v koncesním projektu. Právě o volbě technologie, řešení kombinace příměstské, letištní a městské dopravy a pochopitelně o vedení trasy se vedly spory. V září roku 2009 byly práce oficiálně zastaveny ze strany Ministerstva dopravy ČR a dle současných informací je projekt rychlodráhy předpokládán jako klasická veřejná zakázka.

Zařazení dopravní stavby mezi pilotní projekty bylo sice logické vzhledem k očekávanému budoucímu využití tohoto konceptu, ovšem u projektu výstavby, financování, následné údržby a provozování 30 km **dálnice D3 Tábor Bošilec** mělo ministerstvo důkladněji zvážit možná rizika projektu. Jako hlavní problémy se ukázaly především externí faktory – výkup pozemků a změna vyvlastňovacího zákona. Riziko výkupu pozemků veřejný sektor zčásti přenesl na soukromého partnera, jenž nebyl schopen toto riziko řídit. Takovéto rozhodnutí odporuje základnímu předpokladu konceptu PPP, podle kterého dochází

---

<sup>82</sup> Projekt partnerství veřejného a soukromého sektoru Výstavba justičního areálu v Ústí nad Labem [online]. Praha: Nejvyšší kontrolní úřad, 2008 [cit. 2011-03-08]. 8 s. Dostupný z WWW: <<http://www.nku.cz/konzavery/K08016.pdf>>.

<sup>83</sup> Analýza pilotních PPP projektů [online]. Praha: Ministerstvo financí ČR, 2007 [cit. 2011-03-07]. Dostupný z WWW: <[http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Analyza\\_PPP\\_projektu\\_2007.doc](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Analyza_PPP_projektu_2007.doc)>.

k transferu rizika na toho partnera, jenž je s to ho lépe řídit.<sup>84</sup> Současná vláda se chce zasadit o realizaci tohoto projektu formou PPP, do konce roku 2011 má v úmyslu dokončit proces vykoupení pozemků a poté zahájit výběr investora projektu. Ze zkušeností ze zahraničí je ovšem zřejmé, že dokončení výkupu pozemků není podmínkou k vyhlášení výběrového řízení. To zpravidla trvá delší časový interval, během něhož je možné vyřešit tyto majetkoprávní vztahy.<sup>85</sup>

Z výše uvedeného popisu je patrné, že ačkoliv od odsouhlasení konceptu pilotních projektů v rámci politiky partnerství soukromého a veřejného sektoru uběhla řada let, žádný z projektů nedospěl do fáze realizace, což je fáze, z níž je teprve možné čerpat reálné zkušenosti a prakticky ověřit vhodnost realizace formou PPP. Základním problémem je už samotný koncept pilotních projektů, který nebyl nikdy definován ani z hlediska celkového pojetí, ani z hlediska způsobu hodnocení dosažených výsledků a zjištěných skutečností. Je potřeba upozornit i na problém s organizačním zajištěním projektů ze strany veřejného sektoru, který stále není zvyklý podílet se dlouhodobě na řízení projektu.<sup>86</sup>

## **2.5.2 PPP a municipality**

I přesto, že na státní úrovni je situace problematická, není ČR nepopsaným listem v oblasti PPP projektů. Jsou to právě města a obce, která i přes výše zmíněná rizika a absenci zkušeností, kterých mělo být dosaženo i prostřednictvím momentálně stagnujících pilotních programů, realizují projekty formou PPP.

Město Říčany u Prahy může být právem označováno jako bašta PPP projektů vzhledem k tomu, že vyhlásilo paralelně hned tři PPP projekty. V prvním z nich, v projektu Centrálního stravování, zabezpečuje koncesionář výstavbu a provoz školní jídelny. I přes

---

<sup>84</sup> CÍSAŘOVÁ, E., Partnerství veřejného a soukromého sektoru v České republice: Problémy současného stavu pilotních projektů a dalších strategických zakázek, s. 8

<sup>85</sup> BLATCHFORD, CH. Již žádné čekání na Godota [online]. PPP bulletin. 2010, roč. 6, č. 4, s. 6-7 [cit. 2011-04-06]. Dostupný z WWW: <[http://www.asociaceppp.cz/cnt/ppp\\_bulletin/?page=0&action=vfile\\_cs&id=29&disp=inline](http://www.asociaceppp.cz/cnt/ppp_bulletin/?page=0&action=vfile_cs&id=29&disp=inline)>.

<sup>86</sup> CÍSAŘOVÁ, E., Partnerství veřejného a soukromého sektoru v České republice: Problémy současného stavu pilotních projektů a dalších strategických zakázek, s. 10

vysoké nároky na rychlost realizace, dospěl projekt k výběru koncesionáře (společnost DORA Gastro), který prozatím úspěšně zajišťuje provoz dle předem daných požadavků a investiční projekt se tak v září roku 2010 přesunul do osmileté fáze provozu. V dubnu roku 2010 bylo vyhlášeno koncesní řízení na provozovatele vodohospodářské infrastruktury, jež stojí před fází výběru koncesionáře. V pořadí třetím projektem je výstavba, stavební úpravy a provozování areálu zimního stadionu. Tamní vedení města sice zvolilo nejnáročnější postup koncesního řízení, a to koncesní dialog s následným jednáním o nabídkách, jehož výsledkem ovšem bylo ujasnění si finální podoby projektu samotným městem Říčany.<sup>87</sup>

Obecně mají územní samosprávné celky zájem zejména o PPP v oblasti vodohospodářství (dodávky teplé vody), což potvrzuje i databáze vedená MF, podle níž 85 % koncesních smluv je k 15. lednu 2011 uzavřeno právě v této oblasti (v předpokládané hodnotě 42,4 mld.).<sup>88</sup> V rámci uzavřené smlouvy soukromý partner provozuje, rekonstruuje a případně i buduje vodohospodářskou infrastrukturu. Ve většině případů jsou podmínky nastaveny tak, že soukromý partner vybírá poplatky od koncových uživatelů (nese tudíž riziko poptávky) a veřejnému sektoru platí za pronájem vodohospodářské infrastruktury. Nejrozsáhlejší projekt v této oblasti funguje na Bruntálsku, Tábořsku a také na Semilsku, jemuž se podrobně věnuje třetí kapitola diplomové práce.

Další hojně využívanou oblastí je teplárenství, kde je struktura projektu podobná vodohospodářství. Obce, které se vydaly touto cestou, jsou např. Bohumín, Kopřivnice či Velká Hleďsebe.

Koncept PPP je uplatňován i v oblasti dopravy, kde je výstavbou parkovacích domů řešena tíživá parkovací situace. Projekt tohoto typu je možné nalézt v Plzni (Parkovací dům Rychtářka), kde má vzniknout zhruba 430 parkovacích míst plus komerční prostory,

---

<sup>87</sup> ZUSKA, K.; LAŠMANSKÝ, J. PPP projekty v mimopražských regionech slaví úspěch! [online]. PPP bulletin. 2010, roč. 6., č. 3, s. 3-6 [cit. 2011-03-16]. Dostupný z WWW: <[http://www.asociaceppp.cz/cnt/ppp\\_bulletin/?page=0&action=vfile\\_cs&id=24&disp=att](http://www.asociaceppp.cz/cnt/ppp_bulletin/?page=0&action=vfile_cs&id=24&disp=att)>.

<sup>88</sup> Aktualizovaný přehled projektů PPP v ČR – leden 2011 [online]. Praha: Ministerstvo financí ČR, 2011. [cit. 2011-03-07]. Dostupný z WWW: <[http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/pub\\_priv\\_part\\_60303.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/pub_priv_part_60303.html)>

soukromý sektor následujících 20 let zajistí provoz a údržbu celého areálu. Do sféry dopravních projektů spadají i autobusové a železniční terminály (autobusové nádraží v Třebíči, zastávky MHD v Ústí nad Labem), kde obvykle dochází ke kombinaci poplatků za dostupnost od zadavatele a příjmů z komerčních ploch vybíraných samotným koncesionářem.

Řada českých měst zabezpečuje prostřednictvím PPP službu veřejného osvětlení (jako k tomu dochází např. v Ústí nad Labem). Možnost uplatnění je i v oblasti sportu a kultury (sportovní areál Tachov, Kopřivnice), školství (již výše zmiňovaný provoz školní jídelny v Říčanech, zvažovaný projekt mateřské školy v Liberci), sociálních služeb (dům pro seniory ve fázi realizace v Litoměřicích a záměr v Mělníku). Jako vhodné využití se jeví i administrativa, kde je soukromý sektor zodpovědný za návrh, výstavbu, realizaci a následný provoz a údržbu administrativní budovy. Kraj Vysočina chce tímto způsobem řešit administrativní centrum celého kraje v Jihlavě.

Tento text není úplným seznamem všech PPP projektů na regionální úrovni (kompletní databáze projektů je k nalezení na stránkách Asociace PPP), avšak snaží se popsat současnou situaci i budoucí možnosti využití.<sup>89</sup>

## **2.6 Spolupráce veřejného a soukromého sektoru v zahraničí**

V minulosti byl koncept PPP implementován v mnoha ekonomikách po celém světě, ovšem pokaždé za poněkud odlišných výchozích podmínek. V důsledku toho existuje řada přístupů k PPP, které nelze jednoduše zhodnotit jako dobré nebo špatné vzhledem ke vzniku za různých předpokladů. ČR může čerpat ze zahraničních zkušeností, vyvarovat se spousty chyb a díky tomu rychleji a efektivněji rozvíjet partnerství veřejného a soukromého sektoru.

---

<sup>89</sup> KUBIŠTOVÁ, M., Partnerství soukromého a veřejného sektoru v regionech, s. 22

Přestože první projekty nesoucí znaky PPP vznikly v USA (již v roce 1860 stavba Transkontinentální železnice), za průkopníka a zemi mající nejvíce zkušeností je nepochybně považována **Velká Británie**. Již na konci osmdesátých let minulého století začali britští odborníci pracovat na konceptu a pravidlech tohoto partnerství, program byl oficiálně představen roku 1992 pod názvem PFI (Private Finance Initiative). Samotné vyhlášení konceptu PFI nepřineslo výraznější pokrok, proto byl pro podporu v roce 1997 vytvořen pracovní tým při PFI složený ze zkušených investičních poradců, z právníků zaměřených na projektové řízení a ekonomů. Tým bezprostředně pracoval na jednotlivých projektech (celkový objem až 30 miliard GBP) a v souvislosti s tím oceňoval jejich komerční životaschopnost ještě před vyhlášením veřejné zakázky. Zároveň zformuloval „Zásady pro PFI“ obsahující standardizovaný obsah smluv díky čemuž byla veřejná správa lépe připravena a došlo k četnějšímu praktickému využití. Přestože zřízení pracovního týmu mělo být pouze dočasné, v roce 2000 jej nahradily dvě nové instituce – OCG (Office of Government Commerce) a PUK (Partnerships UK). OCG se zabývá státními zakázkami a spadá pod ministerstvo financí, oproti tomu PUK je akciovou společností, kde soukromé firmy vlastní majoritní podíl. Veřejný sektor zde má pouze menšinový podíl, avšak je důležitým kontrolním orgánem dohlížejícím nad veřejnou misí této instituce. I ve vlastnickém modelu se prolínají oba sektory za účelem efektivnosti a naplnění cílů organizace. Z finančního hlediska se PUK snaží o zajištění odpovídající návratnosti prostředků investorům, nicméně prioritou zůstává veřejný cíl v oblasti PPP. Hlavním úkolem instituce je identifikovat možnosti partnerství veřejného a soukromého sektoru a následně připravit projekty. Zároveň projekty vyhodnocuje, pomáhá s jejich zaváděním, s řešením v případě problémů a spolupracuje s místními orgány.<sup>90</sup>

Databáze na stránkách Partnerships UK obsahuje podrobné údaje o více než 840 projektech z toho:

---

<sup>90</sup> Zahraniční zkušenosti v oblasti Partnerství veřejného a soukromého sektoru. [online]. Praha: Ministerstvo financí ČR, 2005 [cit. 2011-03-03]. Dostupný z WWW: <[http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/pub\\_priv\\_part\\_10362.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/pub_priv_part_10362.html)>

- 37 v Severním Irsku;
- 120 ve Skotsku;
- 81 v Severozápadní VB;
- 47 v Severovýchodní VB;
- 67 v Yorkshiru a Humberu;
- 42 ve Walesu;
- 58 ve West Midlands;
- 60 v East Midlands;
- 61 v Jihozápadní VB;
- 81 v Jihovýchodní VB;
- 139 v Londýně;
- 47 ve Východní Anglii.<sup>91</sup>

Jedním z nejstarších a nejznámějších PPP projektů je bezesporu Eurotunel propojující francouzské město Calais a anglický Folkestone. Koncesi na stavbu a provozování 50km tunelu pod kanálem La Manche na několik desítek let získala v roce 1986 společnost Eurotunnel Group, ke zprovoznění celku (zahrnující dva vzájemně nezávislé železniční tunely a jeden servisní) došlo v roce 1994. Osudným se stalo projektu hned několik věcí – podhodnocené náklady, nadhodnocené příjmy a ohromný vzestup nízkorozpočtové letecké dopravy. Tyto aspekty v konečném důsledku způsobily, že společnost vyhlásila 3. května 2006 bankrot a požádala o ochranu před věřiteli vzhledem k nedostatku financí a nemožnosti splácet dluhy za stavbu. Následná restrukturalizace zapříčinila, že společnost v roce 2007 dosáhla poprvé za svou dvacetiletou existenci zisku. V současnosti je tento podmořský tunel plnohodnotným konkurentem letecké i trajektové dopravy.<sup>92</sup>

Při tak často diskutované otázce zpoplatnění vjezdu do centra Praha může ČR čerpat zkušenosti ze srovnatelného projektu v Londýně úspěšně fungujícího od roku 2003 formou

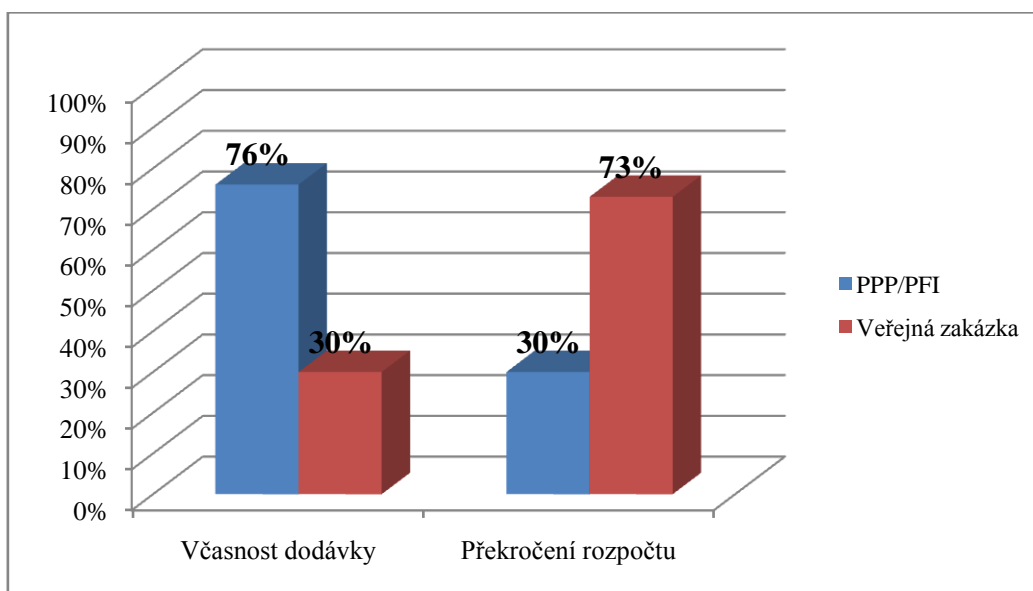
---

<sup>91</sup> Project Database [online]. London: Partnerships UK, 2011 [cit. 2011-03-11]. Dostupný z WWW: <<http://www.partnershipsuk.org.uk/PUK-Projects-Database.aspx>>.

<sup>92</sup> Eurotunel po úvodních problémech táhne zákazníky [online]. Praha: Česká televize a dodavatelé ČTK, Reuters, EBU, JSDI, 2009. [cit. 2011-03-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.ct24.cz/doprava/72554-eurotunel-po-uvodnich-problemech-tahne-zakazniky/>>.

PFI, v rámci kterého se soukromý partner Capita Group PLC postaral o zavedení systému, jeho realizaci a provoz.<sup>93</sup> Fakt, že koncept PPP je prakticky využitelný i v oblasti traťové dopravy (Londýnské metro), může být inspirací při hledání možnosti obnovy a rozšíření pražského metra.

Vzhledem k velkému počtu uskutečněných PPP projektů existují ve VB praktické zkušenosti ve všech odvětvích - vzděláváním a zdravotnictvím počínaje a soudy a vězeňstvím konče. Podle publikované zprávy Národního kontrolního úřadu (National Audit Office) jsou projekty realizované metodou PPP ve Velké Británii dokončovány v termínech a bez dramatického navyšování rozpočtů oproti klasickým veřejným zakázkám (jak ukazuje Obr. 2). To vyplývá z nastavení dlouhodobého smluvního vztahu mezi partnery, kdy je soukromý sektor motivován k co nejlepším výsledkům.



*Obr. 2: : Srovnání včasnosti dodávky a překročení rozpočtu tradičním způsobem a PPP ve Velké Británii*

Zdroj: Zahraniční zkušenosti [online]. Praha: PPP Centrum, 2011 [cit. 2011-03-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.pppcentrum.cz/index.php?cmd=page&lang=cs&type=5&id=102>>.

<sup>93</sup> ŠNAJDR, J. Zpoplatnění vjezdu do centra Prahy [online]. PPP bulletin. 2006, roč. 2, č. 3, s. 1-3 [cit. 2011-03-12]. Dostupný z WWW: <[http://www.asociaceppp.cz/cnt/ppp\\_bulletin/?page=0&action=vfile\\_cs&id=6&disp=att](http://www.asociaceppp.cz/cnt/ppp_bulletin/?page=0&action=vfile_cs&id=6&disp=att)>.

Mezi další země hojně využívající koncept PPP patří zejména Irsko (jazyková a kulturní provázanost s VB), Nizozemí, Portugalsko (především budování dopravní infrastruktury), Francie, Itálie, Německo (dálniční sítě). Oproti tomu ve Skandinávii se nejedná o masivně rozšířený trend s ohledem na vysokou tamní úroveň infrastruktury. Z mimoevropských zemí stojí za zmínku Chile, Jihoafrická republika a Kanada.<sup>94</sup>

## 2.7 Shrnutí

Tato kapitola se věnuje aktuálnímu postavení PPP v České republice. Nejdříve popisuje PPP Centrum a Asociaci PPP, což jsou instituce zabývající se danou možností spolupráce. Ta spadá současně do kompetence Ministerstva financí a Ministerstva pro místní rozvoj ČR. Z hlediska legislativního je problematika upravena především zákonem o koncesních smlouvách a koncesním řízení a zákonem o veřejných zakázkách. Pro získání zkušeností a ověření vhodnosti modelu PPP byl v roce 2004 schválen koncept pilotních projektů. Navzdory tomu nebyl dosud žádný z projektů prakticky implementován na státní úrovni. Odlišná je situace na municipální úrovni, řada uskutečněných projektů je výše popsána. Závěrem jsou ve zkratce uvedeny zkušenosti s partnerstvím veřejného a soukromého sektoru existující v zahraničí (především ve Velké Británii). Navazující kapitola již popisuje a hodnotí prakticky uskutečňovaný projekt. Konkrétně se jedná o provoz, správu a údržbu vodohospodářské infrastruktury v okrese Semily.

---

<sup>94</sup> Zahraniční zkušenosti v oblasti Partnerství veřejného a soukromého sektoru. [online]. Praha: Ministerstvo financí ČR, 2005. [cit. 2011-03-03]. Dostupný z WWW: [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/pub\\_priv\\_part\\_10362.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/pub_priv_part_10362.html)



### 3. Analýza, zhodnocení vybraného projektu

V následujícím textu je detailně popsána především přípravná fáze PPP projektu, který vyhlásilo Vodohospodářské sdružení Turnov (VHS Turnov) na provozovatele vodohospodářského majetku. Jedná se o významný projekt nejen v Libereckém kraji ale i v České republice. V úvodu je charakterizováno VHS Turnov a jeho řídicí orgány. Dále se již kapitola věnuje samotnému projektu, jehož aplikace byla rozdělena do několika navzájem na sebe navazujících kroků. Důležitou úvodní fází bylo zvolit možnost dodání služby provozu, správy a údržby vodohospodářského majetku, kdy došlo ke komparaci varianty vlastního provozování a koncesního způsobu. S ohledem na učiněné rozhodnutí o provozování koncesním způsobem navazovalo obsáhlé a časově náročné koncesní řízení, jehož součástí bylo vypracování koncesního projektu. V tom je mimo jiné porovnáváno zajištění služby veřejnou zakázkou nebo formou PPP pomocí ukazatele Value for Money (VfM). Nezbytnou součástí diplomové práce je hodnocení efektivnosti a dosažení úspor v projektu. Na závěr byla vzata v úvahu i možnost jiné formy PPP než jakou se vydalo Vodohospodářské sdružení Turnov a to situace, kdy by soukromý sektor zajistil návrh, výstavbu a financování projektu (forma DBFO).

#### 3.1 Charakteristika Vodohospodářského sdružení Turnov

VHS Turnov je dobrovolným svazkem obcí (založeným na základě zákona č. 128/2000 Sb., o obcích) a vlastníkem vodohospodářské infrastruktury těchto subjektů. Z toho vyplývá povinnost zajistit provozovatele a provádět investiční činnosti (výstavbu vodovodů, kanalizací, čistíren odpadních vod a dalších vodních děl). Již v roce 1995 vytvořily obce v okolí Turnova toto sdružení za účelem efektivnějšího provozu a rozvoje. V současné době sdružení spravuje majetek 22 obcí (jejich seznam v Příloze A). VHS Turnov pomáhá členům při přípravě investičních akcí, zajišťování dotací a samotné realizaci projektů.

Vrcholným orgánem je **Rada sdružení**, která se schází jednou měsíčně na svých pravidelných jednáních, kde nutnou nadpoloviční většinou schvaluje základní rozhodnutí

o sdružení. Členem Rady může být starosta obce, pověřený člen zastupitelstva nebo jiný občan mající trvalé bydliště v obci. Počet členů Rady je v současnosti 28, funkční období je čtyřleté a o zvolení do Rady sdružení rozhoduje Rada nebo Zastupitelstvo dané obce. Ze svého středu je následně volen předseda a místopředseda na dobu čtyř let. V současnosti zastává pozici předsedy (tím pádem i statutárního orgánu) Ing. Milan Hejduk. Vedle něj je dalším statutárním zástupcem ředitel VHS Turnov – nyní Blanka Červová. Kontrolním orgánem je **Dozorčí rada** složená z 5 osob, kterými jsou zástupci největších členů sdružení (Semily, Turnov, Jilemnice, Rokytnice nad Jiz., Lomnice nad Popelkou), jež jsou voleni na čtyři roky. Mezi úkoly Dozorčí rady přísluší kontrola činnosti ředitele i samotného sdružení, prozkoumání roční uzávěrky a výroční zprávy o majetku VHS Turnov.<sup>95</sup>

Po prostudování rozpočtu sdružení je zřejmý závěr, že příjmy tvoří zejména výnosy z nájemného, neinvestiční dotace, investiční dotace měst, obcí a státního rozpočtu (Ministerstvo zemědělství ČR, Státní fond životního prostředí ČR, Liberecký kraj) a příspěvky jiných subjektů. Sdružení se navíc snaží o získávání prostředků ze Strukturálních fondů EU. Na druhé straně stojí výdaje spojené se zajištěním provozu VHS Turnov, opravami vodohospodářské infrastruktury, investiční činností sdružení a splátkami úvěrů.<sup>96</sup>

### 3.2 Základní popis projektu

Na konci roku 2010 skončila po 15 letech provozní smlouva mezi VHS Turnov a Severočeské vodovody a kanalizace a. s. (skupina Veolia Voda Česká republika). Strategickým záměrem veřejného sektoru je zajistit kvalitní provoz a údržbu vodohospodářského majetku. Sdružení obcí si již od roku 2008 uvědomovalo důležitost rozhodnutí o budoucím provozování vodohospodářské infrastruktury. S ohledem na povahu služeb lze z pohledu obcí v případě zásadního problému jen velmi těžko vymýšlet náhradní varianty. A vzhledem k velikosti sdružení se výsledek dotýká téměř celého

---

<sup>95</sup> Vodohospodářské sdružení Turnov [online]. Turnov: VHS Turnov, 2005 [cit. 2011-03-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.vhsturnov.cz/>>.

<sup>96</sup> Rozpočty VHS Turnov [online]. Turnov: VHS Turnov, 2011 [cit. 2011-03-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.vhsturnov.cz/rozpocety-p-9.html>>.

okresu Semily. Následoval tedy velmi složitý postup mající tyto fáze, které jsou v dalším textu podrobně popsány:

1. Analýza možností dodání služby (vlastní provozování x koncesní způsob).
2. Výběr partnera na poradenskou činnost.
3. Koncesní projekt.
4. Kvalifikační dokumentace uchazečů do koncesního řízení.
5. Koncesní (soutěžní) dokumentace.
6. Vlastní koncesní soutěž.
7. Přejechod na novou provozní smlouvu s vybraným uchazečem.

### 3.2.1 Analýza možností dodání služby

Nutným předpokladem pro kvalitní rozhodnutí je znalost stávajícího fungování. V případě VHS Turnov jsou základní údaje o provozu z roku 2008 uvedeny v Tab. 5.

Tab. 5: Údaje o provozu VHS Turnov za rok 2008

Údaje o provozu	
Celkem obyvatel	47 618
Zásobovaných obyvatel (vodovody)	44 474
Napojených obyvatel (kanalizace)	33 071
Délka sítě (km)	423
Počet vodovodních přípojek	10 586
Počet vodojemů	70
Počet kanalizačních přípojek	6 360
Počet čistíren odpadních vod	9

Zdroj: KRUTÁKOVÁ, L.; ZDENĚK, A. PPP projekt ve vodárenství: Výběr provozovatele vodohospodářského majetku v okrese Semily [online]. PPP bulletin. 2009, roč. 5, č. 4, s. 3 [cit. 2011-03-19]. Dostupný z WWW: <[http://www.asociaceppp.cz/cnt/ppp\\_bulletin/?page=0&action=vfile\\_cs&id=21&disp=inline](http://www.asociaceppp.cz/cnt/ppp_bulletin/?page=0&action=vfile_cs&id=21&disp=inline)>.

Z kalkulace dále vyplývá, že provozovatel vybíral ročně od zákazníků cca 150 mil. Kč včetně DPH s očekáváním nárůstu vzhledem k navýšení počtu přípojek na 200 mil. Kč. Zvýšení počtu přípojek lze předpokládat v důsledku investičního projektu Čistá Jizera, který má za cíl dořešit odkanalizování a čištění odpadních vod (v souladu se směrnicemi

Evropské unie 91-271 EHS a 86-278 EHS), v pěti členských městech v povodí řeky Jizery. Konkrétně dojde ve městech Turnov, Semily, Jilemnice, Rokytnice nad Jizerou a Lomnice nad Popelkou k dostavbě a rekonstrukci kanalizací, v Rokytnici n. Jiz. navíc ke zlepšení kvality a zásobování pitné vody a v Lomnici n. Popelkou bude dořešena přestavba místní čističky odpadních vod (ČOV).

Provozovatel je zodpovědný za zajišťování zdrojů pitné vody, jejich následnou úpravu ve vodojemech a čerpacích stanicích až po dodávku konečnému zákazníkovi. Součástí jsou činnosti čištění od objektů, kanalizačních zařízení a technických prvků včetně ČOV. O chod se stará zhruba 80 lidí, je zabezpečen i nepřetržitý chod pohotovosti v Turnově. Vzhledem k povaze dodávaných služeb je provoz velice hlídán státní správou (kvalita vody, výtoky z čističek odpadních vod, povinnosti vyplývající ze zákona o vodovodech a kanalizacích a o vodách) a urgován ze strany odběratelů v případě jakéhokoliv problému.

VHS Turnov má v zásadě dvě možnosti, při zachování vlastnictví vodohospodářské infrastruktury, jak řešit vlastní chod sítě – pokračovat v odděleném modelu tzn. vystupovat dále pouze jako vlastník a zajistit partnera na provoz prostřednictvím koncesního řízení nebo vytvořit vlastní provozní strukturu.

#### ▪ **Cesta vlastního provozování**

Realizovat tuto změnu v životě měst a obcí je zásadní rozhodnutí, kterému musí předcházet jasné formulování cílů, finanční analýza, příprava realizace mnoha konkrétních, závažných a rozsahem náročných kroků, nalezení klíčových osob. Kromě předem jasného **cíle** v podobě provozování a údržby vodohospodářské infrastruktury může být dalším záměrem i posílení významu VHS Turnov včetně splnění osobních kariérních ambic, využití výhody nekonkurenčního a finančně jistého prostředí vodárenství a navýšení prostředků ze zisku investovaných zpět v regionu.

**Finanční analýza** zahrnuje nejen vstupní náklady nutné pro tento typ provozování, současně obsahuje i rozbor provozních nákladů. V případě zajišťování služeb koncovým odběratelům prostřednictvím vlastního provozu se změní náklady, což detailně popisuje následující Tab. 6.

Tab. 6: Roční náklady v modelu vlastního provozování (v tis. Kč)

Položka	Vysvětlení	Dnešní suma	Vývoj	Očekávání	Rozdíl	Poznámky
<b>Přímý materiál</b>	Chemie na ČOV	1 250	Veolia má lepší ceny	Nejlépe stejně	0	Může být i horší
<b>Surová voda</b>	Nákup	2 200		Stejně	0	
<b>Přímé mzdy</b>	Především dělnické profese	9 300	Dnes malé platy – dojde k navýšení	Navýšení na 10 700	+1 400	Návrh úbytku nejhorších pracovníků
<b>Materiál pro údržbu</b>	Potřebná činnost	2 500	Je nutno navýšit	Navýšení na 3 000	+500	
<b>Nákup vody ostatní</b>		400		Stejně	0	
<b>Elektrická energie</b>		9 700	Možnost jednat s prodejci o nižších cenách	Možná úspora	-300	Loňské skutečnosti nakonec nižší
<b>Přímé opravy</b>		1 300	Bude nutno více údržby – viz výše	Stejně	0	Je možné za stejnou sumu udělat více
<b>Nájemné obcím</b>		40 400	Včetně SM svazku	Stejně	0	
<b>Poplatky FÚ</b>		4 800		Stejně	0	
<b>Odpisy DHM</b>	Zejména telemetrie	600	Každý rok klesá, odkup za ZC	Úspora	-500	
<b>Ostatní náklady</b>	Soc. a zdrav. pojištění, prémie, likvidace kalů	5 400	Se zvýšením mezd narůst i této položky	Navýšení na 6 000	+600	
<b>Pomocný režijní materiál</b>	Drobné položky	600	Nevýznamná položka	Stejně	0	
<b>Služby</b>	Dispečink, hlídání, úklid, revize	1 600	Potřebné činnosti	Malá úspora	-200	V budoucnu řešeno nákupem činností
<b>Mzdy, výrobní a správní režie</b>	Vedoucí provozu, mistři	5 900	Nutnost navýšit mzdy provozním zaměstn.	Dnes zvláštní zařazení – v budoucnu úspora	-500	
<b>Ostatní režijní materiál</b>	Odvody z mezd, ochranné pomůcky, poplatky	3 600		Stejně	0	
<b>Správní režie závodu</b>		6 800		Úspora na generálním ředitelství	-1 300	
<b>Převod mezikávodních nákladů</b>	Doprava, laboratoře, ČOV	11 600		Úspora	-2 300	
<b>Kalkulační zisk</b>		12 200		Dostačující na úrovni 6 mil. Kč	-6 200	

Zdroj: Interní materiály VHS Turnov

Při tvorbě předchozí kalkulace byla vzata v úvahu prakticky ověřené východisko, že provozovatel vědomě nezkresluje data poskytovaná sdružení.

V konečném součtu by došlo k přibližné úspoře 3 000 tis. Kč na nákladech a dalších 6 000 tis. Kč díky ponížení zisku. Položku zisku lze řešit i nastavením podmínek do koncesního řízení. Na druhé straně je nutné počítat s velkou pravděpodobností učinění provozních chyb (vzhledem k minimálním zkušenostem v oblasti provozování vodohospodářské infrastruktury), což může přinést navýšení nákladů a v závěrečném důsledku snížení míry možných úspor.

Další podstatnou nákladovou položkou jsou vstupní investice zahrnující pořízení nemovitostí a vybavení. V oblasti nemovitostí lze očekávat v počáteční fázi náročnou spolupráci ze strany dnešního provozovatele při opouštění většiny provozů. Proto je obtížné predikovat objem nutně vynaložených nákladů – mohou se pohybovat v rozmezí 42 – 94 mil. Kč. Řešení mechanizace a dopravy není složitý problém, zde proto půjde pouze o zajištění vhodné formy financování (hotovost, finanční leasing). Při potřebě speciálních nákladních mechanismů je možné využít metodu pronájmu od specializovaných firem. Náklady v oblasti dopravy jsou v součtu 20 mil. Kč. Další položku tvoří drobná technika (přívěsy, stavební potřeby) v ceně 2 mil. Kč a vybavení kanceláří ve shodné výši. V úhrnu lze odhadovat celkové vstupní náklady mezi 66 – 118 mil. Kč. Obrovské rozpětí vyplývá z výše uvedeného faktu o nemožnosti odhadovat budoucí chování současného provozovatele, pokud VHS Turnov přistoupí k tomuto modelu provozování. Velké vstupní náklady by musely být řešeny úvěrem nebo zásadním zdražením ceny vodného a stočného. Nelze uvažovat o použití nájemného, jenž je potřeba v plné výši na nutné investice.

S vlastní cestou provozování vyvstává otázka transformace VHS Turnov na kapitálovou společnost (pravděpodobně s. r. o.) současně vlastnící, provozující i investující. Druhou možností je založení společnosti plně ve vlastnictví vodohospodářského sdružení za účelem provozování. Po konzultaci s firmou KODAP s. r. o. se jeví jako lepší řešení varianta transformace. Zároveň byla nastíněna možná řešení otázek formy dvojího ocenění, správného řízení provozu, pohled na budoucí prodeje a narovnání a zprůhlednění

současných zvláštních ekonomických a legislativních základů sdružení (účtuje jako obec, daň z příjmu odvádí jako podnikající subjekt, uplatňuje si DPH, naplňuje zákon o obcích a další).

Jedním z klíčových faktorů ovlivňujících úspěch tohoto řešení je personální obsazení především na nejvyšších postech – jednatele apod. Během procesu rozhodování a diskuse se však nikdo takový nevyprofiloval vlastním zájmem. Zabezpečení pozic z externích zdrojů je možné, ovšem ne efektivní vzhledem k časovému omezení.

#### ▪ **Zajištění provozovatele**

Cesta zajištění provozovatele prostřednictvím koncesního řízení by měla být podstoupena v případě, že jsou upřednostněny následující myšlenky:

- Role VHS Turnov je pouze investiční.
- Model odděleného vlastnictví a provozování se za více než desetileté období až na drobnosti osvědčil.
- Vylepšení smluvních vztahů lze dosáhnout zadáním do závazných podmínek účasti v soutěži.

Při zvolení této alternativy je nesporně nejnáročnější fází příprava a realizace koncesního řízení. Základem úspěchu je stanovení takových požadavků na účastníky, aby došlo k co největšímu zlepšení situace, ale zároveň nesmí být nároky nereálné a nesmyslné. Při nevhodném nastavení podmínek může nastat situace, že se nepřihlásí žádný subjekt akceptující podmínky.

#### ▪ **Rozhodnutí o modelu provozování**

Navzdory nejednoznačným názorům mezi starosty jednotlivých obcí bylo na konci roku 2008 (ze 2/3) odsouhlaseno setrvat u odděleného modelu provozování. Toto rozhodnutí je hodnoceno jako vhodné hned z několika důvodů. Hlavním z nich je skutečnost, že každý z partnerů bude realizovat tu činnost, kterou umí a je pro ni zřízen, s tím je spojena minimalizace rizik pro veřejný sektor na rozdíl od vlastního provozování. Varianta

odděleného provozování a vlastnictví umožní VHS Turnov plně se soustředit na rozsáhlé investiční činnosti v souvislosti s projektem Čistá Jizera. Z hlediska finančního vyvstává otázka, zda relativní úspory v kalkulaci ve výši 9 mil. Kč jsou dostačující (vzhledem k téměř nulovým zkušenostem sdružení a tudíž nejasnému vývoji) v porovnání s nutností hradit v průběhu budoucích let vysoké vstupní náklady. V důsledku toho by mohlo dojít k navýšení konečné ceny o 10 – 15 %, což by mělo vliv nejen na domácnosti ale i na podnikající subjekty v okrese. Negativum zvolené možnosti provozování je možné spatřit v eventuelním dopadu na zaměstnanost, kdy může dojít (na základě zkušeností) k zabezpečení služeb z centrálních útvarů mimo Liberecký kraj.

Na závěr je nutné poznamenat, že provozování touto cestou není definitivní. Po skončení doby uvedené v koncesní smlouvě (10 let) bude opět možno otevřít otázku vlastního provozování.

Dále popsaný postup vychází ze schváleného rozhodnutí o oddílném modelu.

### **3.2.2 Výběr partnera na poradenskou činnost**

Výběr poradenské společnosti je jedním z prvních kroků mající velký vliv na úspěšnost budoucího projektu. VHS Turnov se potýkalo s problémem obvyklým u PPP v České republice, jímž je absence tolik potřebných zkušeností na straně poradenských firem. Řešený projekt je druhým v pořadí za svazkem na Tábořsku, který však stále není dokončen. I přesto obdrželo sdružení celkem 8 nabídek (uvedeny v Příloze B) v rozmezí od 0,5 mil. Kč do 6,5 mil. Kč, o nichž následně s některými uchazeči dále jednalo. Jediný subjekt mající předešlou praxi v oblasti vodárenství byla firma MOTT MACDONALD Praha, spol. s r.o. V konečné fázi bylo vybráno vzhledem k nižší ceně (o 2 mil. Kč než nabízel MOTT MACDONALD Praha, s.r.o.) a osobnostním a profesním kvalitám uskupení společností Facility s.r.o., Wolf Theiss advokáti s.r.o. a Vodohospodářský rozvoj a výstavba a.s.



Facility s.r.o. je česká poradenská společnost patřící k vedoucím společnostem v oblasti PPP poradenství ve středoevropském regionu. Advokáti z Wolf Theiss se specializují na obchodní právo a poradenství dodavatelům, zadavatelům a bankám v souvislosti s veřejnými zakázkami a koncesemi. Třetí poradenská společnost Vodohospodářský rozvoj a výstavba a.s. asistuje nejen v oboru vodního hospodářství, ale poskytuje geodetické služby a technicko-bezpečnostní dohled nad vodními díly.

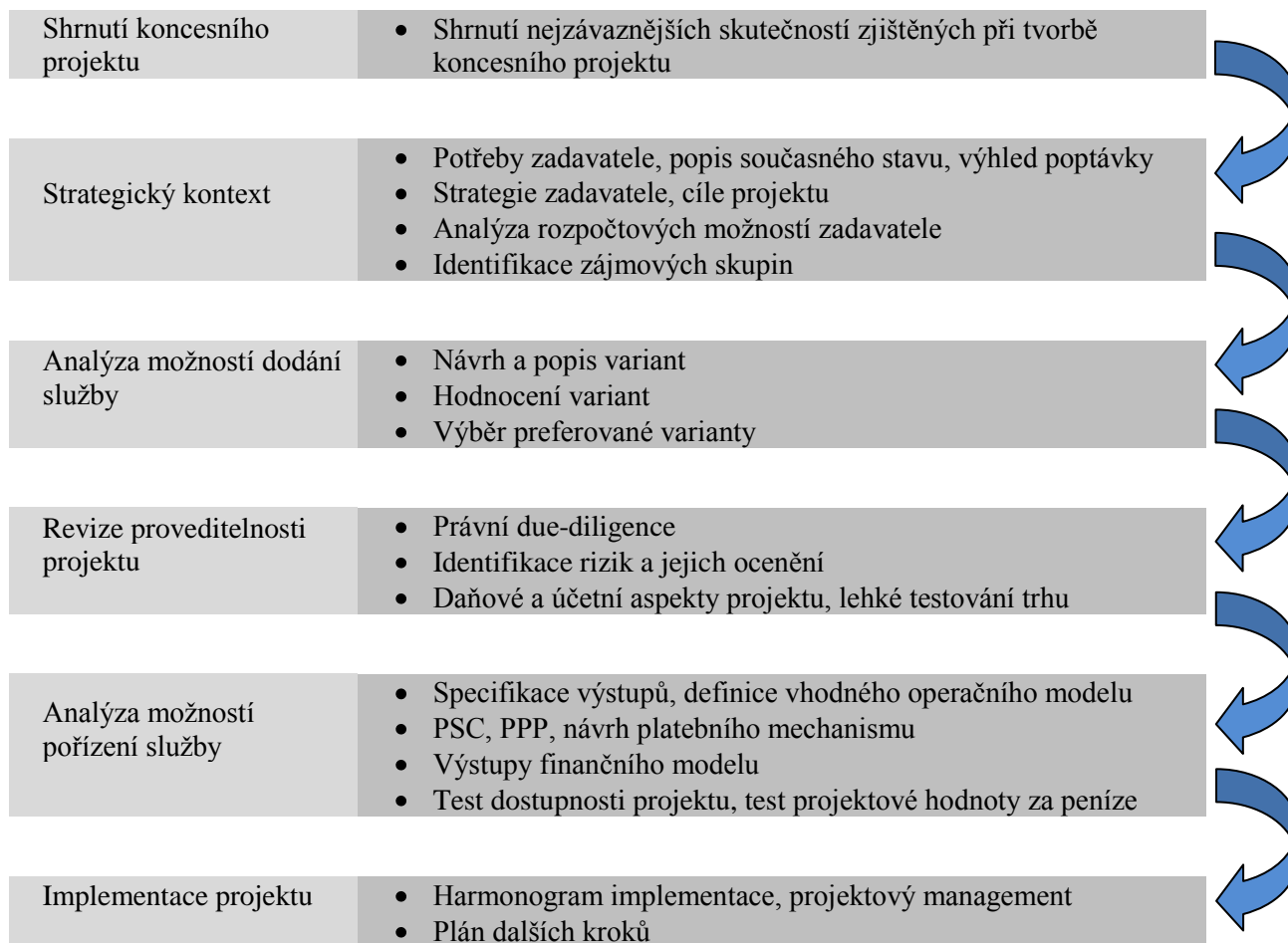
### 3.2.3 Koncesní projekt

Příprava realizace PPP projektu se musí řídit zákonem č. 139/2006 Sb., o koncesních smlouvách a koncesním řízení ukládající před zahájením koncesního řízení povinnost vypracovat koncesní projekt. „*Koncesním projektem se rozumí základní vymezení činnosti, která má být předmětem koncesní smlouvy, základní vymezení ekonomických podmínek a právních vztahů vyplývajících z realizace koncesní smlouvy a ekonomické posouzení výhodnosti jejího zajištění formou koncesní smlouvy; podrobnosti obsahu koncesního projektu stanoví prováděcí právní předpis.*“<sup>97</sup> Prováděcím právním předpisem je vyhláška Ministerstva pro místní rozvoj ČR č. 217/2006 Sb.

Ministerstvo financí ČR vydalo pro zpracování koncesního projektu metodiku, která není závaznou normou, má pouze doporučující charakter. Koncesní projekt by měl mít strukturu, která je zobrazena na Obr. 3.

---

<sup>97</sup> Zákon č. 139/2006 Sb., o koncesních smlouvách a koncesním řízení, s. 6



Obr. 3: Metodika vypracování koncesního projektu dle MF ČR

Zdroj: Metodika vypracování koncesního projektu [online]. Praha: Ministerstvo financí ČR, 2008 [cit. 2011-07-04]. Dostupný z WWW: <[http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/material\\_koncesni\\_projekt\\_pripominky\\_rvsd\\_AZD\\_2905.pdf](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/material_koncesni_projekt_pripominky_rvsd_AZD_2905.pdf)>.

Podle této metodiky byl zpracován i analyzovaný projekt Provoz, správa a údržba vodohospodářské infrastruktury VHS Turnov. Následně jsou prakticky popsány jednotlivé kroky.

#### ▪ Shrnutí koncesního projektu

Zkráceně jsou v této části charakterizovány možnosti projektu v podobě koncese nebo oddělených veřejných zakázek, silné a slabé stránky obou variant a výsledné hodnocení, ze kterého vyplývá vhodnost realizace formou koncese.

## ▪ **Strategický kontext**

Zde jsou popsány výchozí podmínky projektu (v této práci uvedeny v počátku kapitoly 3) a v té době stávající provozovatelské prostředí. Součástí je i analýza ceny vodného a stočného pro konečného spotřebitele. Dle nařízení EU je v ČR stanoven cenový strop – tzv. maximální sociálně únosné výdaje za vodohospodářské služby, které nesmí překročit 2 % průměrných čistých příjmů domácnosti. Cena je tvořena jako součet provozních nákladů provozovatele, nájemného pro vlastníka (VHS Turnov) a zisku provozovatele. Z analýzy poptávky domácností i podniků vyplynulo, že se jedná o neelastickou poptávku s hodnotou -0,5 (tzn., pokud dojde ke zvýšení ceny o 20 %, poptávka se sníží o 10 %). Fakt, že je poptávka neelastická, je možno predikovat z obecného charakteru vody jako statku každodenní potřeby pro obyvatele i firmy v průmyslovém odvětví. Pro existenci projektu je důležitá podpora zainteresovaných skupin. Největší vliv má zadavatel, provozovatel a Státní fond životního prostředí (nutno dodržet podmínky přijatelnosti). Na projekt působí i občané měst a obcí, průmyslové firmy a zemědělci v regionu, státní instituce a média, ta mohou svou činností ovlivnit zpětně názory občanů.

## ▪ **Analýza možností dodání služby**

Naplnění cílů projektu je možné v podstatě dvěma způsoby. „Varianta nedělat nic“ spočívající v prodloužení stávající smlouvy s provozovatelem. Nebo „Variantou nový provoz“, kdy bude provoz řešen formou oddělených veřejných zakázek nebo na základě koncesního řízení prostřednictvím nového koncesionáře.

Byla nadefinována 3 kritéria pro hodnocení variant. První z nich je splnění podmínek přijatelnosti pro čerpání dotace z OPŽP (projekt Čistá Jizera a další). Dalšími jsou cena vodného a stočného a kvalita poskytovaných služeb. Zvolená kritéria jsou v souladu s cíli projektu, avšak je na zvážení doplnit o kritérium zahrnující obnovu vodohospodářské infrastruktury a investice do ní. Varianta Nového provozu by pravděpodobně měla lepší hodnocení, ovšem tohoto cíle lze dosáhnout i nastavením vhodných podmínek ve smlouvě s provozovatelem.

Každému kritériu byla přiřazena váha podle vztahu k naplnění konečného cíle zadavatele a následně bylo posouzeno metodou tzv. russian-school-scoring (5 nejlepší, 1 nejhorší). Kompletní hodnocení je uvedeno v následující Tab. 7.

Tab. 7: Hodnocení variant dodání služby

Kritérium	Váha kritéria	Varianta		Výsledné score	
		Nedělat nic	Nový provoz	Nedělat nic	Nový provoz
Splnění podmínek	40 %	1	5	0,4	2
Cena vodného a stočného	30 %	4	2	1,2	0,6
Kvalita služby	30 %	3	4	0,9	1,2
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>			<b>2,5</b>	<b>3,8</b>

Zdroj: Koncesní projekt zpracovaný poradenskými společnostmi (Facility s.r.o., Wolf Theiss advokáti s.r.o. a Vodohospodářský rozvoj a výstavba a.s.) pro VHS Turnov dle metodiky MF ČR

Na základě tohoto kvalitativně-quantitativního hodnocení bylo vybráno dodání služby prostřednictvím Nového provozu především z důvodu splnění podmínek v rámci OPŽP. Je to náročnější cesta na přípravu a čas, ale umožňuje VHS Turnov pokusit se o zlepšení a zefektivnění provozovatelského prostředí.

#### ▪ Revize proveditelnosti projektu

V této části koncesního projektu došlo k identifikaci všech rizik, která souvisejí s provozem vodohospodářské infrastruktury a převedení odpovědnosti za následky na soukromý nebo veřejný sektor (případně ke sdílení rizika). Pro další postup je nezbytné ocenit rizika, jež by v případě PPP nesl soukromý sektor. Pro zjištění finančních hodnot rizik byla použita ve Velké Británii rozšířená metoda Optimism Bias (nadměrného sklonu k optimismu). Ta je založena na dlouhodobém sledování projektů, z něhož vyplynulo, že veřejný zadavatel podceňuje projektové výdaje a přeceňuje příjmy. V důsledku toho je příslušná hodnota rizika dále násobena faktorem nadměrného sklonu k optimismu (rozdílný pro různé oblasti projektů). I přes nedostatek zkušeností v ČR je vhodné použít metodu Optimism Bias především v počáteční fázi projektu a postupně hodnoty nahrazovat výsledky přesnějších oceňovacích metod. Některá rizika lze eliminovat, v tomto případě se jedná o riziko kontaminace a environmentální, proti kterým je možné se pojistit. Kompletní analýzu rizik obsahuje Tab. 8 (ocenění rizik je reálné při roční indexaci 4 %, což je v souladu s výchozími podmínkami celého koncesního projektu uvedenými na str. 64).

V tabulce byla oceněna pouze ta rizika, která jsou alokována na soukromý sektor vzhledem k faktu, že v případě veřejných zakázek nese dál tato rizika veřejný sektor, což je nutné zahrnout do porovnání obou variant.

Tab. 8: Analýza rizik v hodnoceném projektu

Riziko	Popis rizika	Ocenění (v mil. Kč)	Alokace rizik	
			SS*	VS**
<b>Kontaminace</b>	Pitná voda dodávaná odběratelům bude kontaminována	1,5	✓	
<b>Překročení provozních nákladů</b>	Skutečné náklady překročí předpokládané	37,0	✓	
<b>Vyšší moci</b>	Událost nemůže ovlivnit ani jedna strana, má negativní následky	--	✓	✓
<b>Legislativní</b>	Vlivem legislativních změn ponese koncesionáře dodatečné náklady	--		✓
<b>Politické</b>	Vlivem politickým změn bude koncesionář diskriminován	--		✓
<b>Poptávky</b>	Poptávka bude menší než předpoklad	217,0	✓	
<b>Havárie</b>	Havárie na vodohospodářské infrastruktuře	--	✓	✓
<b>Odstávky</b>	Přerušení poskytování služby díky selhání infrastruktury	27,0	✓	
<b>Enviromentální</b>	Únik nebezpečných látek do okolních vod	1, 5	✓	
<b>Komunální</b>	Nová politická reprezentace bude koncesionáře negativně diskriminovat	--		✓
<b>Předčasného ukončení vztahu</b>	Nebude zabezpečen provoz v případě předčasného ukončení vztahu	--	✓	✓

\*SS = soukromý sektor, \*\* VS = veřejný sektor

Zdroj: Koncesní projekt zpracovaný poradenskými společnostmi (Facility s.r.o., Wolf Theiss advokáti s.r.o. a Vodohospodářský rozvoj a výstavba a.s.) pro VHS Turnov dle metodiky MF ČR

Celková reálná hodnota rizik za dobu trvání projektu je 284 mil. Kč. Nejvýznamnějším je riziko poptávky vzhledem k nemožnosti odhadnout budoucí preference spotřebitelů, zároveň je roste u populace snaha o snižování spotřeby vody.

#### ▪ Analýza možností pořízení služby

Zvolenou variantu poskytování služby (Nový provoz) je možné uskutečnit dvěma způsoby – formou koncese (koncesní zákona) nebo prostřednictvím na sebe navazujících veřejných zakázek (zákon o veřejných zakázkách). Jedním ze zvolených cílů byla i údržba

infrastruktury, proto byly stanoveny tři rozdílné intenzity obnovy majetku, v rámci kterých byly porovnávány výše uvedené možnosti. Pro hodnocení variant je nutné využití dvou modelů, jejichž výstupy vyjadřují komplexní nákladovost pořízení projektu danou formou – PSC (Public Sector Comparator) s výstupem **NPV** (Net Present Value = čistá současná hodnota) **PSC pro evaluaci veřejné zakázky a pro variantu PPP je to NPV PPP.**

V případě koncese je část rizik převedena na soukromého partnera, u veřejných zakázek nese veškerá rizika zadavatel. Koncesionář vybírá poplatky za vodné a stočné od koncových uživatelů a má možnost ovlivňovat výši svého zisku. V případě ztráty nedochází ke kompenzaci ze strany veřejného sektoru. Oproti tomu u druhé možnosti je dodavateli placena fixní část od veřejného sektoru, který má na starosti výběr vodného a stočného, bez ohledu na využití sítí. Za správu a údržbu je taktéž odpovědný zadavatel.

V dalším textu bude provedeno srovnání možností pořízení služby za předpokladu střední obnovy majetku. Finanční ohodnocení nákladů je konstruováno za těchto podmínek:

- Index spotřebitelských cen (CPI) – pravidelně každý měsíc zveřejňován – 4,00 % p. a.
- Inlace elektřiny – roste rychleji než průměr, odhad pro ostatní roky – 5,20 % p. a.
- Inlace osobních nákladů – roste rychleji než průměr, odhad pro ostatní roky – 7,50 % p. a.
- Diskontní míra – odhad pro ostatní roky s ohledem na vývoj diskontní sazby zveřejňovaný Českou národní bankou – 3,00 % p. a.

V případě střední obnovy majetku je plánována investice ve výši 450 mil. Kč v následujících deseti letech. Rozložení této částky je znázorněno v následující Tab. 9 vycházející z faktu, že v prvních letech nejsou obnovována velká města (investiční akce Čistá Jizera), ale pouze malá města.

*Tab. 9: Alokace nákladů do obnovy majetku*

Nominálně v mil. Kč	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Varianta střední obnova</b>	10	10	10	60	60	60	60	60	60	60

Zdroj: Koncesní projekt zpracovaný poradenskými společnostmi (Facility s.r.o., Wolf Theiss advokáti s.r.o. a Vodohospodářský rozvoj a výstavba a.s.) pro VHS Turnov dle metodiky MF ČR

Na základě údajů o současném provozu a zkušeností projektového týmu byly vyčísleny provozní náklady infrastruktury – kanalizace (celkem ve výši 397 mil. Kč) a pitné vody (celkem 484 mil. Kč). Náklady se každoročně zvyšují o růst cen výrobků a služeb a jejich rozložení uvedené v Tab. 10 je shodné pro variantu koncese i veřejných zakázek.

*Tab. 10: Provozní náklady vodohospodářské infrastruktury*

Nominálně v mil. Kč	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Provozní náklady Kanalizace	30	32	34	37	39	41	43	45	47	49
Provozní náklady Pitná vody	39	41	43	45	47	49	51	54	56	59

Zdroj: Koncesní projekt zpracovaný poradenskými společnostmi (Facility s.r.o., Wolf Theiss advokáti s.r.o. a Vodohospodářský rozvoj a výstavba a.s.) pro VHS Turnov dle metodiky MF ČR

Níže uvedená Tab. 11 kvantifikuje náklady spojené s provozem VHS Turnov (celkem 106 mil. Kč) a splátky úvěrů (celkem 180 mil. Kč). Jedná se o fixní náklady, které stoupají o inflaci a jsou totožné pro obě možnosti provozu.

*Tab. 11: Náklady VHS Turnov*

Nominálně v mil. Kč	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Provozní náklady	9	9	9	10	10	11	11	12	12	13
Splátky úvěrů	13	14	24	23	23	20	16	16	16	15

Zdroj: Koncesní projekt zpracovaný poradenskými společnostmi (Facility s.r.o., Wolf Theiss advokáti s.r.o. a Vodohospodářský rozvoj a výstavba a.s.) pro VHS Turnov dle metodiky MF ČR

Do konečného výpočtu je potřeba zahrnout i náklady na běžnou údržbu infrastruktury (v konečné výši 60 mil. Kč) a nové investice pořizované VHS Turnov (v hodnotě 200 mil. Kč). Náklady jsou modelovány shodně pro obě možnosti a jsou v následující Tab. 12 uvedeny v nominální výši zohledňující růst cen a služeb v následujících letech.

*Tab. 12: Náklady související s údržbou a běžnými investicemi*

Nominálně v mil. Kč	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Údržba infrastruktury	5	5	5	6	6	6	6	7	7	7
Běžné investice	10	10	30	40	30	30	15	15	10	10

Zdroj: Koncesní projekt zpracovaný poradenskými společnostmi (Facility s.r.o., Wolf Theiss advokáti s.r.o. a Vodohospodářský rozvoj a výstavba a.s.) pro VHS Turnov dle metodiky MF ČR

V případě série veřejných zakázek je potřeba i personální zajištění a s tím související dodatečné náklady. Jednalo by se o pozice Manažera kvality a koncepce provozu, Provozně-technického pracovníka, Pracovníka pro řízení vztahu se zákazníky a souladu s legislativou, Finančního manažera, Vedoucího týmu. Vzhledem k přijetí jednoho zaměstnance majícího na starosti koncesní vztahy, by bylo potřeba obsadit čtyři pozice s průměrnými ročními náklady ve výši 800 000 Kč na osobu (včetně zdravotního a sociálního pojištění). Zároveň by VHS Turnov muselo vypsat další tendry, celkem se náklady zvýší nominálně o 42 mil. Kč za desetiletý provoz.

Z těchto analyzovaných vstupních údajů byla sestavena Value for Money (VfM) tzv. hodnota za peníze projektu v Tab. 13. Pro přehlednost tabulka obsahuje kumulativní nominální hodnotu popsanych nákladů za celou dobu projektu (10 let) a k ní vypočtenou čistou současnou hodnotu dle vzorce (1), s ohledem na rozložení finančních toků v čase.

Tab. 13: Value for Money projektu (v mil. Kč)

Druh nákladu	Série oddělených zakázek		Koncese	
	Nominální hodnota	Čistá současná hodnota	Nominální hodnota	Čistá současná hodnota
Obnova majetku	650	499	650	499
Provozní N kanalizace	397	334	397	334
Provozní N pitná voda	484	409	484	409
Provozní náklady VHS	106	89	106	89
Splátky úvěrů	180	153	180	153
Údržba infrastruktury	60	51	60	51
Dodatečné náklady VHS	42	35	0	0
Hodnota zadržených rizik	284	242	0	0
<b>Celkem</b>	<b>2 203</b>	<b>1 812</b>	<b>1 877</b>	<b>1 535</b>

Zdroj: Koncesní projekt zpracovaný poradenskými společnostmi (Facility s.r.o., Wolf Theiss advokáti s.r.o. a Vodohospodářský rozvoj a výstavba a.s.) pro VHS Turnov dle metodiky MF ČR

$$SH = BH * \frac{1}{(1+i)^n} \quad (1)$$

SH = současná hodnota; BH = budoucí hodnota (nominální hodnota).

Čistá současná hodnota činí 277 mil. Kč. (rozdíl 1812 mil. Kč a 1535 mil. Kč), tzn. úsporu v této výši pro veřejný sektor oproti variantě veřejných zakázek. Hlavní rozdíl je



v zadržení všech rizik projektu v hodnotě 242 mil. Kč veřejným partnerem a současně nárůst dodatečných nákladů při využití varianty provozování na základě zákona o veřejných zakázkách o 35 mil. Kč.

Z podrobného rozboru VfM v dalších dvou variantách (Nízká obnova a Vysoká obnova) vyplynulo, že pro VHS Turnov bude výhodnější realizace formou koncese, protože vždy přinese úsporu nákladů.

#### ▪ Implementace projektu

Zde je prakticky popsáno koncesní řízení, jeho etapy a nutné náležitosti. Dle koncesního zákona si může zadavatel zvolit jednu ze tří možných podob koncesního řízení. V analyzovaném případě je nejméně vhodný koncesní dialog vzhledem k omezeným časovým možnostem, ale i faktu, že je spíše využitelný při hledání vhodného řešení u složitějších projektů. V tomto případě je možné doporučit variantu koncesního řízení s jednáním o nabídkách, která dovolí zadavateli o podaných návrzích dále jednat a umožní mu vybrat a vyjednat pravděpodobně nejvýhodnější podmínky. Na druhé straně je nutné vzít v úvahu složitější postup a časovou náročnost. Zvolenou formu již nelze změnit po uvedení v oznámení o zahájení koncesního řízení. S ohledem na hodnotu příjmů koncesionáře po dobu trvání smlouvy převyšující 1,3 miliardy Kč (zjištěnou v koncesním projektu) se jedná o významnou koncesní smlouvu s nutností splnit specifické podmínky uvedené v koncesním zákoně (mezi nimi mimo jiné i vypracování koncesního projektu před zahájením koncesního řízení). Koncesní projekt na závěr obsahuje harmonogram, který se oproti původnímu záměru protáhl z 55 týdnů na 80 týdnů kvůli vlivům, které jsou předem těžko predikovatelné (zde průtahy při projednávání a změna legislativy).

### **3.2.4 Kvalifikační dokumentace uchazečů do koncesního řízení, Koncesní (soutěžní) dokumentace**

Povinnost vytvořit Kvalifikační dokumentaci uchazečů ukládá koncesní zákon. Ve zkratce je zde popsán koncesní projekt, avšak účelem tohoto dokumentu je kvalifikace budoucích uchazečů, kterým teprve následně může být zaslána koncesní dokumentace s právem učinit

zadavateli nabídku. Je nezbytné nadefinovat pro uchazeče takové kvalifikační podmínky, které jsou předpokladem pro budoucí bezproblémové zajištění provozu. Na druhé straně není dobré mít příliš vysoké požadavky, jelikož těm může v konečném důsledku vyhovět pouze malé množství firem. Obecně totiž panuje názor, že čím více uchazečů, tím je pravděpodobnější nalézt výhodnější řešení pro veřejný sektor (ať už z hlediska nákladů nebo kvality zboží a poskytovaných služeb). Proto je nezbytné věnovat tomuto bodu velkou pozornost, protože se z velké části podílí na budoucím úspěchu či neúspěchu nalezení vhodného partnera. Nadefinování kvalifikačních kritérií (obecných, profesních i ekonomických) se v tomto projektu jeví jako zdařilé, především s přihlédnutím k faktu, že se přihlásili čtyři zástupci nejsilnějších provozovatelů v ČR.

V kvalifikační dokumentaci byla vymezena tato kritéria pro hodnocení podaných nabídek:

- Současná hodnota provozních nákladů a zisku Koncesionáře po celou dobu koncesní smlouvy (váha 98 %).
- Hodnota výkonového ukazatele „Délka vodovodních řadů s provedenou preventivní kontrolou úniků za kalendářní rok v poměru k celkové délce vodovodních řadů ve vlastnictví Zadavatele, vyjádřeno v procentech“ (váha 1 %).
- Hodnota výkonového ukazatele „Délka kanalizační sítě, kde bylo provedeno čištění a následná revize v poměru k celkové délce gravitační kanalizační sítě, vyjádřeno v procentech“ (váha 1 %).

### **3.2.5 Vlastní koncesní soutěž, přechod na novou koncesní smlouvu**

Ačkoliv se kvalifikovaly čtyři firmy, nabídku nakonec podaly pouze tyto tři:

- SČVK a.s., Teplice.
- ČEVAK , a.s. , České Budějovice.
- Šumperská provozní vodohospodářská společnost, a.s., Šumperk.

Poslední jmenovaná společnost musela být ještě vyloučena ze soutěže, důvodem bylo nedoložení příslibu vystavení požadované bankovní záruky. Následně mohla hodnotící komise porovnat nabídky zbylých účastníků.

Tab. 14: Porovnání nabídek v koncesní soutěži

Kritérium	Hodnota kritéria SČVK	Hodnota kritéria ČEVAK
Hodnota provozních nákladů a zisku provozovatele pro první roky smlouvy	76 123 000	94 400 000
Hodnota výkonového ukazatele „Délka vodovodních řadů s provedenou preventivní kontrolou úniku za kalendářní rok v poměru k celkové délce vodovodních řadů ve vlastnictví Zadavatele, vyjádřeno v procentech“	5	3
Hodnota výkonového ukazatele „Délka kanalizační sítě, kde bylo provedeno čištění a následná revize v poměru k celkové délce gravitační kanalizační sítě, vyjádřeno v procentech“	3	3

Zdroj: Interní materiály VHS

Dle stanovených kritérií a jejich vah byla jako vítězná vybrána nabídka společnosti **Severočeské vodovody a kanalizace a. s., Teplice**. 31. srpna 2010 podepsal předseda Vodohospodářského sdružení Turnov se staronovým provozovatelem koncesní smlouvu na desetileté smluvní období s počátkem od 1. ledna 2011. Na přípravě se podílel Státní fond životního prostředí a smlouvu posvětilo taktéž Ministerstvo financí ČR.

Jednou z nejdiskutovanějších částí smlouvy je Výpočet cen pro vodu pitnou a vodu odpadní (v Příloze C pro rok 2011). Vedle řady fixních nákladů je důležitá položka Nájem infrastrukturního majetku, což je částka hrazená koncesionářem do rozpočtu VHS Turnov. Veřejný sektor se snaží získat co největší částku určenou k zajištění provozu sdružení a především k investičním akcím. Zvyšování této sumy znamená v konečném důsledku vyšší cenu vodného a stočného pro konečné odběratele s protihodnotou kvalitnější infrastruktury. Je však možné nalézt jiné zdroje pro rozvoj infrastruktury, které se neodrazí přímo v ceně poskytovaných služeb, a těmi jsou dotace ze strany ČR i EU.

Koncesní smlouva obsahuje i plán prodeje vody na celé období trvání smlouvy. Vedle faktu, že spotřeba na 10 let dopředu je obtížně predikovatelná, se zde střetávají zájmy obou partnerů. Čím vyšší je plán (v Příloze C, Tabulce 2a, řádek 13), tím nižší je konečná cena pro zákazníka a větší riziko na straně provozovatele a naopak. Jako kompromis byla přijata

cesta sdíleného rizika poptávky. Bylo ustanoveno procentuální rozpětí 98 % - 102 % odhadu poptávky. V případě, že skutečná poptávka bude nižší než odhadovaná (tzn. pod hranicí 98 %), VHS Turnov doplácí provozovateli finanční ztrátu, kterou tím utrpěl. V opačném případě (tzn. nad hranicí 102 %) se tento dodatečný zisk dělí dle předem daných pravidel mezi oba partnery. Je to vhodné řešení eliminující snahu záměrně zkreslit odhad za účelem získání prospěchu. Současně je cena pro spotřebitele stanovena spravedlivě.

### 3.3 Zhodnocení projektu

I když od začátku práce na projektu uběhly dva roky, samotné provozování odstartovalo k 1. lednu 2011 a je proto moc brzy hodnotit výslednou efektivnost a splnění předem nadefinovaných cílů. Přesto lze porovnat nejdůležitější informace za rok 2011 pro zadavatele (náklady a zisk provozovatele) v případě koncese i v dalších hypotetických možnostech s uplynulým rokem 2010, jak ukazuje Tab. 15. Sloupec s názvem „Rok 2011 koncese“ zachycuje aktuální platnou situaci, vedlejší sloupec „Rok 2011 bez koncese“ by nastal v případě, že by byla prodloužena původní smlouva provozovateli. Poslední sloupec „Rok 2011 bez koncese + další náklady“ reflektuje případ, pokud by nebyla provedena koncesní soutěž a navíc by byly VHS Turnov požadovány náklady, které jsou aktuálně obsažené v koncesní smlouvě v celkové výši 7 mil. Kč (více financí v plánu oprav, nová kancelář, náklady spojené s výkonovými ukazateli – čištění kanalizace, monitoring atd.).

Tab. 15: Porovnání možností provozování (v tis. Kč)

Přehled	Rok 2010	Rok 2011 koncese	Rok 2011 bez koncese	Rok 2011 bez koncese + další náklady
Náklady	73 429	72 125	77 200	81 400
Plán oprav	0	5 000	0	2 500
Zisk	13 346	3 998	13 800	14 100
Celkem	<b>86 775</b>	<b>81 123</b>	<b>91 000</b>	<b>98 000</b>

Zdroj: Interní materiály VHS Turnov

Kdyby se VHS Turnov nevydalo cestou koncesního řízení a prodloužilo smlouvu provozovateli, náklady by byly vyšší o téměř 10 mil. Kč. Ve vybraném případě navíc došlo k navýšení oprav o 5 mil. Kč, tudíž je čistá úspora ve výši 15 mil. Kč. Poslední sloupec

tabulky by byl platný v případě, že by nedošlo ke koncesi a veřejný sektor by požadoval další náklady jako v případě uzavřené koncese (celkem o 7 mil. vyšší).

Už z těchto údajů je zřejmé, že zvolený způsob provozu přinesl kvalitnější služby za nižší cenu. To je dáno dostatečným počtem účastníků koncesní soutěže a nastavením vhodných podmínek pro uchazeče. Nicméně snížení zisku provozovatele může mít za následek jeho nižší zainteresovanost na řešení záležitostí nad rámec koncesní smlouvy.

### **3.4 Jiné řešení**

VHS Turnov se rozhodlo najít partnera pro provozování, údržbu a správu, zvolilo tedy formu PPP zvanou OM (Operation and Maintenance). Jak by se změnila situace, pokud by byla upřednostněna forma PPP, kdy by soukromý partner vložil investici – např. na výstavbu čističky odpadních vod?

Jednalo by se pravděpodobně o typ DBFO, kdy soukromá společnost navrhne, postaví, financuje a provozuje danou infrastrukturu. V následující části bude uvažováno o stavbě ČOV v hodnotě 200 mil. Kč. Vodohospodářské sdružení nad typem DBFO neuvažovalo z důvodu možnosti získání dotace z rozpočtu ČR nebo EU ve výši 60 % odhadované ceny (tj. 120 mil. Kč), zbylých 80 mil. Kč je možno si zajistit prostřednictvím úvěru a ten splácet z příjmů VHS Turnov (i po dobu delší než 10 let, což je povinná doba, na kterou je uzavírána koncesní smlouva, díky čemuž se nemusí zvýšit požadované nájemné od provozovatele a tím pádem ani cena pro odběratele). V případě, že by návrh, financování a výstavba byla zadána soukromému subjektu jako součást koncese spolu s provozováním, čerpání dotace by nebylo možné. V kalkulaci vodného a stočného by se rozšířený projekt promítl do položky odpisy dlouhodobého majetku (Příloha C - řádek 4.1) a navýšil cenu pro zákazníka. Při zjednodušeném výpočtu pomocí složeného úročení (3 % p. a. diskontní míra vychází z výše popsaného Koncesního projektu a 10leté období) byla vypočtena hodnota úvěru 268,8 mil. Kč tzn. navýšení nákladů vodného a stočného o 26,8 mil. Kč ročně.

Je možné naznačit situaci v případě, že by VHS Turnov nemělo možnost získat dotaci na výstavbu ČOV a rozhodovalo by se mezi variantou oddělených veřejných zakázek a PPP formou DBFO zahrnující i provoz vodohospodářské infrastruktury. Kompletní analýzu této varianty je obtížné zpracovat (zejména vzhledem k náročnosti ocenění rizik), budou proto jen nastíněny jednotlivé kroky a jejich eventuelní dopady. V první řadě je nutné identifikovat rizika, poté je ocenit a vhodně alokovat mezi oba partnery. Výše uvedená rizika budou doplněna o tato:

- Stavební a projekční rizika – alokace na soukromý sektor;
- Riziko lokality – souvisí s vlastněním pozemků, získání potřebných povolení – alokace na veřejný sektor;
- Rizika chybných technologií, sítí a souvisejících služeb – alokace na soukromý sektor;
- Riziko likvidity – alokace na soukromý sektor;
- Riziko nesplnění závazků – sdílené riziko.

Při posuzování výhodnosti pořízení formou veřejné zakázky nebo PPP je potřeba ocenit rizika alokovaná na soukromý sektor, která by v opačném případě nesl veřejný sektor. V souvislosti se zadáváním veřejných zakázek vznikají dodatečné personální náklady na zajištění na straně veřejného subjektu. Současně je potřeba vzít v úvahu fakt, že při poskytování úvěru má lepší podmínky (včetně úrokové míry) veřejný sektor, tudíž je varianta veřejných zakázek z tohoto finančního hlediska výhodnější.

V konečném hodnocení by pravděpodobně přinesl větší hodnotu za peníze projekt pořízený prostřednictvím PPP zejména díky velikosti rizik přenesených na soukromý sektor. Na druhé straně by byl vzhledem k větší náročnosti nutný delší časový úsek na zpracování a aplikaci projektu s čímž souvisí i zvýšené náklady.

### **3.5 Shrnutí**

Úkolem této kapitoly bylo seznámit čtenáře s aktuálně realizovaným PPP projektem na municipální úrovni. Konkrétně se jedná o provozování, správu a údržbu vodohospodářské infrastruktury na Semilsku vlastněnou Vodohospodářským sdružením Turnov. V úvodu je

obsažena charakteristika sdružení a údaje o v té době aktuálním provozovatelském prostředí, z nichž se vycházelo při zpracování projektu. Na začátku bylo nutné rozhodnout, zdali bude v budoucnu činnost ve vlastní režii provádět sám majitel (tedy VHS Turnov) či setrvá u oddílného způsobu. Po detailním rozboru byla výkonným orgánem schválena varianta modelu odděleného vlastnictví a provozování. Následovalo koncesní řízení, jehož jednotlivé kroky jsou popsány v této kapitole. V zásadním dokumentu, kterým je koncesní projekt, jsou mimo jiné porovnány dvě možnosti pořízení služby a to veřejná zakázka a koncept PPP. Vyšší hodnotu za peníze přináší druhá varianta – veřejně-soukromé partnerství. Ačkoliv je projekt v počáteční fázi realizace, je možné posoudit efektivnost a dosažení úspor za první období pomocí porovnání s předchozím stavem. Závěrem je naznačena situace, pokud by VHS Turnov zvolilo jiný typ PPP, který by zahrnoval vloženou investici ze strany soukromého sektoru. Na základě analýzy a zhodnocení zde popisovaného projektu byla v závěrečné kapitole definována vlastní doporučení, která by mohla přispět ke zlepšení tohoto veřejně-soukromého partnerství. Součástí jsou také výsledky vlastní ankety a SWOT analýzy shodně zkoumající postavení PPP v České republice.

## **4. Doporučení při implementaci PPP projektů**

Jak vyplynulo z předchozího textu, postavení partnerství veřejného a soukromého sektoru ve formě PPP není v České republice nejpríznivější. Cílem této závěrečné kapitoly je definovat doporučení, která by vedla ke zlepšení situace. V úvodní části jsou prezentovány a okomentovány výsledky provedené ankety. Ta je zaměřena na praktické zkušenosti respondentů, názory na problémové oblasti i na přínosné aktivity v rámci PPP. Dále byla vypracována SWOT analýza k určení silných a slabých stránek, ale i eventuálních příležitostí a hrozeb PPP projektů v České republice. Výsledky byly východiskem pro následné vymezení vlastních doporučení. Návrhy možných řešení se zaměřují primárně na veřejný sektor s ohledem na jeho postavení jako zadavatele projektů.

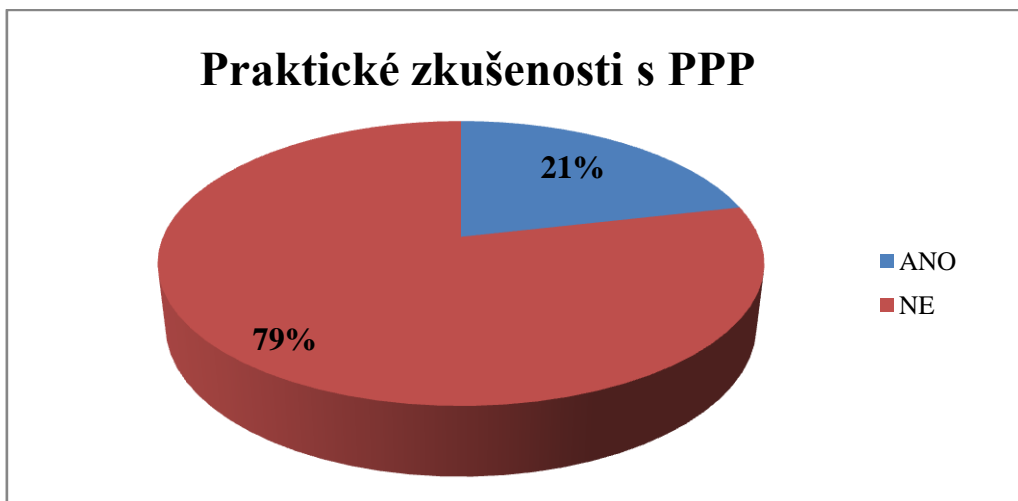
### **4.1 Vyhodnocení ankety**

Pro určení vlastních doporučení bylo prospěšné taktéž zjistit názory pracovníků veřejného i soukromého sektoru, kteří s modelem PPP přichází do styku (eventuelně by mohli). K tomuto účelu byla sestavena krátká anketa, jež je součástí této práce jako Příloha D.

Anketa obsahující celkem 5 otázek (z toho 4 uzavřené a jednu otevřenou) byla rozeslána 8. března 2011 prostřednictvím e-mailu celkem 50 adresátům zahrnující veřejný sektor, PPP Centrum, Asociaci PPP, poradenské firmy, soukromé společnosti (jejich kompletní seznam je obsažen v Příloze E). Do předem vymezeného data, kterým se stal 1. duben 2011, bylo získáno zpět celkem 28 vyplněných anket (míra návratnosti 56 %), ze kterých byla vyhodnocena následující data.

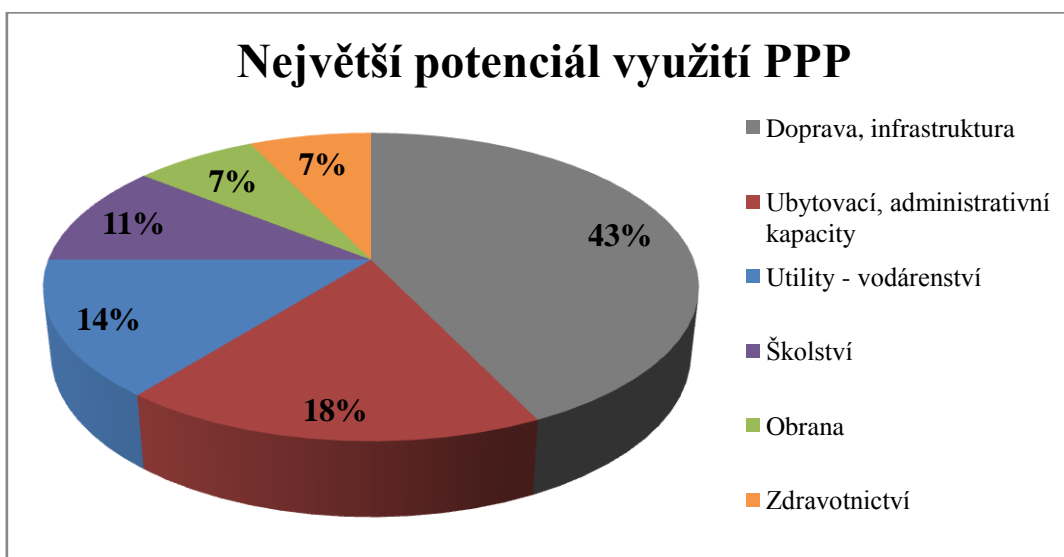
První otázka zjišťovala, zda má subjekt praktické zkušenosti s PPP projekty. Pouze 6 respondentů z celkových 28 odpovědělo kladně, zbylých 22 se vyjádřilo záporně (znázorněno na Obr. 4). To odpovídá výše uvedenému faktu o nedostatečné praxi v oblasti Public Private Partnership v České republice.





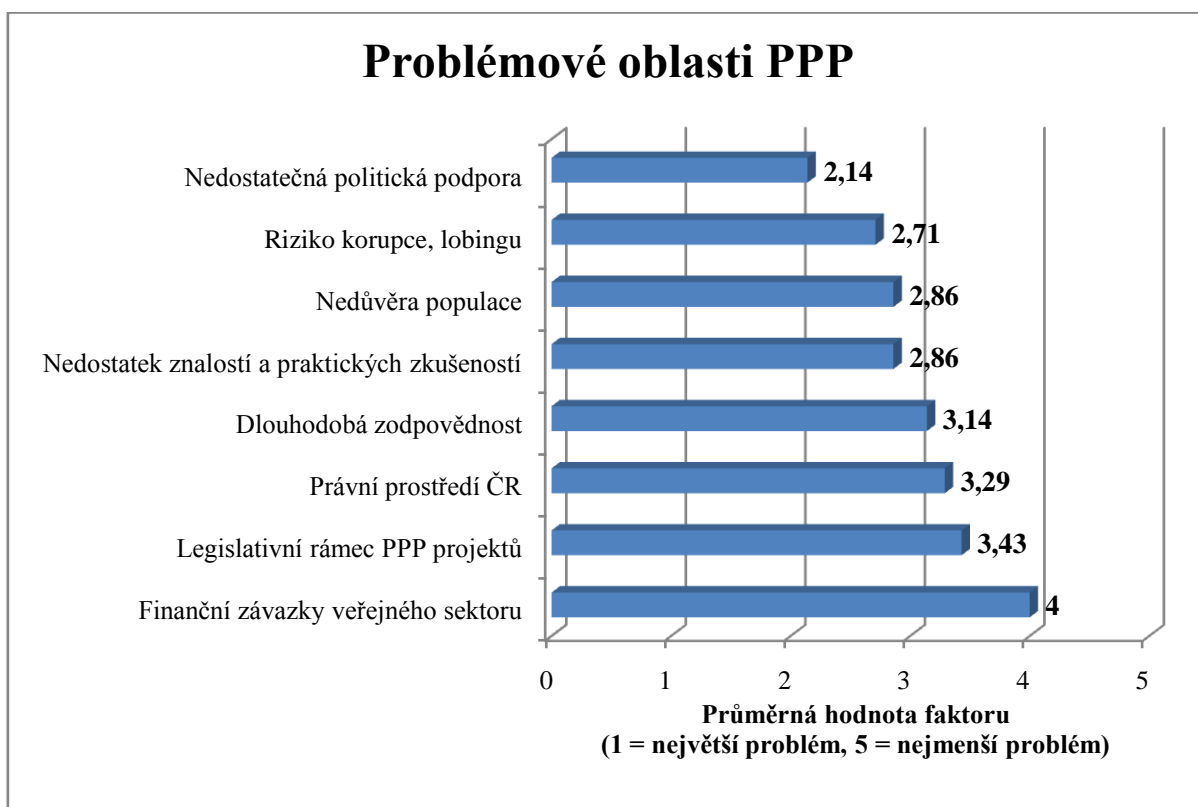
*Obr. 4: Praktické zkušenosti respondentů s PPP projekty*  
Zdroj: Vlastní

Další otázka se snažila určit, v jaké oblasti vidí respondenti největší potenciál využití partnerství veřejného a soukromého sektoru. 43 % dotazovaných odpověděla odvětví infrastruktury, 18 % ubytovací a administrativní kapacity. Na dalších místech se s 14 % umístila oblast utility (vodárenství), s 11 % školství a se 7 % shodně obrana a zdravotnictví. Odpovídající procentuální rozdělení ilustruje Obr. 5.



*Obr. 5: Oblast s největším potenciálem využití PPP*  
Zdroj: Vlastní

Cílem třetí otázky bylo nalézt problémové oblasti při aplikaci PPP v České republice. Každý z možných faktorů byl ohodnocen na stupnici od 1 do 5 (1 = největší problém, 5 = nejmenší problém), konečný výsledek byl zprůměrován. Jednoznačně jako největší problém byla označena nedostatečná politická podpora. Respondenti spatřují velké úskalí rovněž v možnosti korupce a lobbingu, nedostatku znalostí a praktických zkušeností a nedůvěře populace. Naopak finanční závazky veřejného sektoru nejsou tak významnou hrozbou. Kompletní zhodnocení všech potenciálních faktorů je uvedeno v Obr. 6.

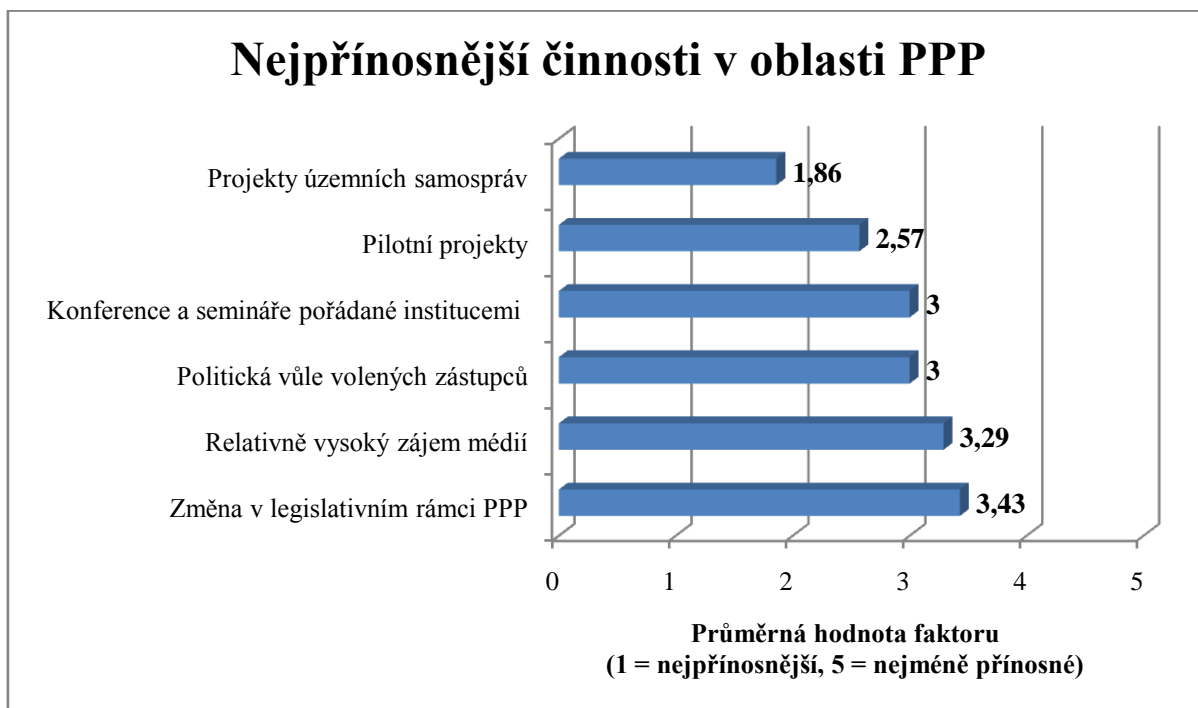


*Obr. 6: Problémové oblasti PPP*

Zdroj: Vlastní

Otázka čtvrtá se naopak snažila identifikovat minulé aktivity, jež jsou prospěšné pro rozvoj PPP. Byla použita shodná metodika jako u předchozí otázky – známkovací stupnice (1 = nejprínosnější, 5 = nejméně přínosné). Nejvíce byly respondenty oceněny projekty územních samospráv a pilotní projekty. Střední váhu obdržely konference a semináře pořádané institucemi podporujícími PPP (PPP Centrum, Asociace PPP aj.) stejně jako

politická vůle volených zástupců. Změny v legislativním rámci a relativně vysoký zájem médií byly posouzeny jako činnosti nejméně prospěšné. Obr. 7 graficky znázorňuje celkové hodnocení respondentů týkající se této otázky.



*Obr. 7: Nejpřínosnější činnosti v oblasti PPP*

Zdroj: Vlastní

Závěrečná otázka měla zjistit, co by podle dotazovaných subjektů přispělo k vytvoření vhodného právního a ekonomického prostředí v ČR jako předpokladu pro skutečně fungující partnerství mezi veřejným a soukromým sektorem. Otázka byla koncipovaná jako otevřená, proto je také obtížnější její vyhodnocování. Nejčastěji se objevující myšlenkou je nutnost politické podpory, zodpovědnosti, ale také odvahy a znalostí veřejného sektoru (např. kurz ekonomického minima vysvětlující pojmy čistá současná hodnota, celoživotní náklady, férové rozdělení rizik atd.). Dalším problémem vyžadující řešení je vysoká míra korupce a stanovení jasné koncepce vhodných finančních akcí. Jedním z názorů je přijetí legislativní rámce, stanovující úhradu nákladů na projekt mimo rozpočet (prostřednictvím plateb od uživatelů – např. mýtné u dálnic a další).

## 4.2 SWOT analýza

Jak již bylo řečeno v úvodu, cílem této práce je nalézt doporučení pro implementaci PPP projektů v České republice. Jako prostředek je vhodné použít SWOT analýzu obsahující:

- Strengths – vnitřní síly a přednosti (silné stránky);
- Weaknesses – vnitřní slabosti (slabé stránky);
- Opportunities – externí příležitosti;
- Threats – externí hrozby.

Výhodou je, že postupem může být další posilování silných stránek, minimalizace slabých stránek, využití příležitostí či zabránění hrozeb. SWOT analýza uvedená v Tab. 16 je zpracována na základě znalostí teoretických východisek, praktické analýzy projektu provozu, správy a údržby vodohospodářské infrastruktury na Semilsku, výše uvedených výsledků ankety a vlastních poznatků a názorů.

Tab. 16: SWOT analýza PPP v České republice

Silné stránky	Slabé stránky
Legislativní rámec PPP Projekty územních samospráv	Pilotní projekty Nedostatek zkušeností Nízká podpora a odpovědnost volených zástupců Neinformovanost populace Časová náročnost přípravy a schválení projektu
Příležitosti	Hrozby
Kombinace PPP a strukturálních fondů EU Příprava nových dopravních staveb Rozvoj měst a obcí Nedostatek financí ve veřejném sektoru	Přehnaná očekávání vůči modelu PPP Lobby a korupce

Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi **silné stránky** patří zejména legislativní rámec a projekty územních správ. Současná legislativa je postačující k fungování PPP, není nutné odkládat projekty s ohledem na její stav. A až samotná praxe může objevit možné drobné nedostatky, které lze následně odstranit. Druhé pozitivum je spatřováno ve fungujících projektech územních samospráv (především obcí), které se i přes absenci zkušeností na státní úrovni vydaly cestou PPP. Detailněji o tom pojednává část diplomové práce 2.5.2 PPP a municipality.

Jako **slabá stránka** jsou hodnoceny pilotní projekty, nedostatek zkušeností, nízká podpora a odpovědnost volených zástupců, neinformovanost populace a časová náročnost přípravy a schválení projektu. Ačkoliv koncept pilotních projektů byl schválen v roce 2004 s účelem zjistit vhodnost a event. provést změny, do dnešního dne není ani jeden z projektů ve fázi realizace. Jednou z příčin tohoto stavu je chybějící koncepce v počátcích vymezující vhodné projekty a nesystémový přístup. PPP byla často chápána pouze jako možnost získání finančních prostředků bez ohledu na další charakteristiky této formy spolupráce soukromého a veřejného sektoru. Přestože se PPP objevuje ve volebních programech téměř každé politické strany, chybí zde podpora veřejných činitelů a souvisí to i s nízkou zodpovědností. Projekty přesahují jedno volební období a politici poté nejsou nuceni řešit následky svého rozhodování. Tento problém se nedotýká pouze popisovaného partnerství, ale většiny činností veřejné správy. Termín Public Private Partnership a jeho principy jsou velké části české populace neznámé, což je s podivem vzhledem k době trvání konceptu pilotních projektů a k tomu, že se jedná o veřejně prospěšné projekty. Časová náročnost

přípravy a schválení projektu negativně ovlivňuje rozhodování o použití, ale v legislativním rámci postupně dochází ke zkracování lhůt. Na druhé straně je nicméně nezbytné věnovat této fázi dostatečnou pozornost, protože může ovlivnit úspěch či neúspěch celého projektu. Největším problémem je absence praktických zkušeností. Situace na municipální úrovni se zlepšuje, nýbrž naše země stále patří mezi trpaslíky nejen v porovnání se západní Evropou ale i našimi sousedy.

K rozvoji může přispět i využití **příležitostí**, které existují v kombinaci PPP a čerpání ze strukturálních fondů EU, přípravě nových dopravních staveb a rozvoji měst a obcí a s tím v současné době související nedostatek financí ve veřejném sektoru. Kombinace PPP a čerpání ze strukturálních fondů EU může být zajištěna dvěma způsoby – dotačním modelem, kdy dochází k čerpání dotací a modelem finančního inženýrství, ve kterém je finanční podpora poskytována formou bezúročných nebo zvýhodněných úvěrů. Oba modely rozšiřují možnosti implementace PPP, jsou použitelné u velkých a významných projektů. Nevýhodou je větší časová náročnost. Pro růst ekonomiky každého státu je nutná propracovaná a kvalitní dopravní infrastruktura. Česká republika chce pokračovat ve zkvalitňování dopravní sítě, současně musí snižovat objem financí investovaných do této

oblasti s ohledem na vysoký dluh naší země a připravované reformy veřejných financí. Jedním z možných řešení je využití konceptu PPP, kdy by soukromý sektor vybíral mýtné přímo od uživatelů a tím bezprostředně nezatěžoval veřejný rozpočet. Podobná situace je u ostatních investic i na úrovni měst a obcí, je nezbytné si ale uvědomit, že PPP není pouze zdroj financování. Prostřednictvím tohoto partnerství při správném nastavení dochází k VfM (vyšší hodnotě za peníze) díky optimalizaci rizik, využití manažerských schopností a know-how soukromého sektoru. V konečném důsledku je výstavba daného projektu a jeho provoz efektivnější.

PPP čelí **hrozbám** přehnaného očekávání a korupce a lobby. Jelikož je PPP jednou z variant veřejného zadávání, existuje zde určitý prostor pro korupci. S přihlédnutím ke složitosti, velkému počtu účastníků včetně nezávislých poradců, dlouhému procesu schvalování je tento korupční potenciál snížen např. v porovnání s veřejnou zakázkou. Je nutná snaha o zmírnění korupce, která deformuje spravedlivou soutěž, trh a následně i výsledek celého projektu. K nápravě tohoto jevu bude nutné delší časové období a změna v postojích samotných občanů.

### 4.3 Vlastní doporučení

Cesta ke správnému využívání konceptu PPP je ještě dlouhá, nicméně následující doporučení by mohla dopomoci k žádoucímu cíli. Tyto návrhy zejména pro veřejný sektor vycházejí z teoretických znalostí, rozboru a hodnocení realizovaného projektu na Semilsku, z výše popsané SWOT analýzy a vlastních názorů.

V první řadě je nutné, aby ze strany státu došlo na základě zahraničních i domácích zkušeností k **vytipování nevhodných nebo více rizikových oblastí** a těm se v počátku vyhnout (např. zdravotnictví). Naopak jako vhodná oblast je chápána zejména **dopravní infrastruktura a vodohospodářství a energetika**. I v okolních státech jako je Německo, Polsko, Slovensko se PPP uplatnilo nejdříve v dopravě a následně v dalších odvětvích. V těchto preferovaných oblastech je platební mechanismus u PPP projektů ve většině případů nastaven ve formě možnosti vybírat poplatky od koncových uživatelů (vodné a

stočné, mýtné atd.). V současné době je vhodné se přiklonit k této variantě než k získávání plateb za dostupnost od veřejného sektoru. Proč? **Soukromý sektor nese riziko poptávky** jako v běžném podnikatelském prostředí. Díky tomuto riziku zvyšuje kvalitu svých služeb a provádí další činnosti vedoucí k většímu zisku. V konečném důsledku dochází k vyšší hodnotě za peníze i pro veřejný sektor. Naproti tomu u plateb za dostupnost není motivace koncesionáře zpravidla tak veliká, i když platby za dostupnost lze vázat na splnění určitých podmínek nastavením v koncesní smlouvě.

Předpokladem pro úspěch je u jakéhokoliv veřejného zadávání **vytvoření konkurenčního prostředí** mezi účastníky. To znamená, aby se přihlásil co největší počet firem majících schopnosti nutné k danému projektu. Jedním z důležitých faktorů je **cena projektu**. U PPP je nutné stanovit rozumnou velikost projektu – v každé oblasti různé. Např. v oboru stavebnictví se hovoří o optimální hodnotě mezi 12,5 mld. Kč a 18 mld. Kč (jako maximální je považována cena 25 mld. Kč<sup>98</sup>). Při překročení těchto finančních objemů nemusí existovat na trhu dostatečný zájem. Naopak při nízké ceně projektu se PPP nejeví jako efektivní vzhledem k počátečním vysokým nákladům na přípravnou fázi projektu.

Jako další problémový bod se jeví **komparace efektivnosti projektu** zajišťovaného formou PPP nebo veřejnou zakázkou. Srovnání je často prováděno až jako součást koncesního řízení (např. v koncesním projektu) samotnými externími poradenskými firmami, které mají v budoucnu prospěch na zvolení formy PPP. Východiskem může být, aby dané porovnání bylo prováděno v počáteční fázi a nezávislými institucemi (např. zapojením vysokých škol).

Obecně je třeba pracovat na **vylepšení prostředí**, ve kterém dochází k veřejnému zadávání, aby bylo **transparentnější a efektivnější**. V tomto procesu bývá více motivován (často také lépe kvalifikován) soukromý sektor a v důsledku toho dochází k nastavení nevýhodných podmínek pro veřejný sektor. Je proto nutné zavést vhodná opatření, která by

---

<sup>98</sup> KRUTÁK, T. Stanovisko Asociace PPP k „Superstrategii“ Ministerstva dopravy. [online]. PPP bulletin. 2011, roč. 7, č. 1, s. 1-2 [cit. 2011-04-19]. Dostupný z WWW: <[http://www.asociaceppp.cz/cnt/ppp\\_bulletin/?page=0&action=vfile\\_cs&id=30&disp=inline](http://www.asociaceppp.cz/cnt/ppp_bulletin/?page=0&action=vfile_cs&id=30&disp=inline)>.

zaručila **větší odpovědnost** veřejného sektoru za provedené chyby a vyloučit střet zájmu. S tím je spojen i **problém korupce**, ale jak již bylo uvedeno výše, koncept PPP ve srovnání např. s veřejnou zakázkou částečně eliminuje tento nešvar díky velkému počtu zúčastněných osob včetně externích poradenských firem a dlouhému časovému rámci přípravy a trvání.

Jak vyplynulo i z odpovědí respondentů v anketě, jako jeden ze zásadních problémů je vnímána **nepodpora volených zástupců**. Na PPP projekty mají velký vliv politické cykly a změny politické reprezentace a dochází často k předefinování, pozdržení či úplnému zastavení. To by nemuselo nastávat, pokud by byla projektům **jasně stanovena priorita**.

Velice kladně jsou hodnoceny aktivity prováděné Asociací PPP, především čtvrtletní vydávání bulletinu, který je dostupný i široké veřejnosti na internetových stránkách asociace. Stejně tak jsou **prospěšné konference a semináře** (pořádané i PPP Centrem). Je nutné, aby veřejný sektor byl v oblasti PPP kvalifikovaných spoluhráčem, a k tomu mohou tyto aktivity dopomoci.

Zde popsaná možná doporučení jsou jednou z mnoha cest jak dosáhnout příznivějšího postavení PPP v České republice. Jedná se o postupné zlepšování podmínek, ke kterému je však zapotřebí větší odvaha a zodpovědnost veřejného sektoru.

## 4.4 Shrnutí

V poslední kapitole bylo, na základě předchozích částí, upozorněno na největší problémy při implementaci PPP v České republice. Pro zjištění názorů lidí z praxe byla použita anketa zaměřená na praktické zkušenosti, vhodná odvětví pro využití, problémové oblasti a naopak i prospěšné aktivity. Dalším nástrojem se stala SWOT analýza zjišťující silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti PPP projektů v naší zemi. V závěrečné části byla zformulována doporučení zaměřující se zejména na vypracování jasné koncepce ze strany státu, na optimální rozmezí ceny projektu jako předpokladu pro vytvoření příznivého soutěžního prostředí, na obecné problémy ve veřejném zadávání včetně korupce a v neposlední řadě na nutnou podporu politických zástupců.



## Závěr

Diplomová práce se zabývá problematikou Public Private Partnership v České republice. Cílem bylo určit postavení PPP v naší zemi a stanovit doporučení pro implementaci těchto projektů. Takto definovaného cíle bylo dosaženo.

Termín PPP označuje spolupráci veřejného a soukromého sektoru s cílem zajistit poskytování veřejných služeb a infrastruktury. Ačkoliv existuje řada forem vyznačujících se rozdílnými charakteristikami, mají společné znaky jako je dlouhodobost, financování formou poplatků za dostupnost či možnost vybírat poplatky od koncového uživatele a transfer rizika na toho partnera, který je schopen ho lépe řídit. Hlavní přínos je možné spatřit v ekonomické výhodnosti projektů, jelikož dochází k vyšší hodnotě za peníze (VfM) pro veřejný sektor, což znamená nižší náklady oproti případu, kdy by si veřejný sektor pořizoval službu sám – např. prostřednictvím veřejné zakázky. Zároveň je možné pozorovat zvyšování kvality služeb, rychlejší realizaci a efektivnější poskytování veřejných statků. Toho lze dosáhnout pouze v případě, že bude zajištěno transparentní výběrové řízení a následně mezi partnery správně rozloženo riziko, což tvoří podle zahraničních zkušeností 60 % úspěchu celého projektu.

Ačkoliv je od roku 2004 v České republice schválena a podporována tato forma veřejně-soukromého partnerství zahrnující i pilotních projekty, praktické zkušenosti s realizovanými projekty jsou malé. Zásadní problém vznikl v počátečním období, kdy nebyl definován koncept, který by vymezil vhodné oblasti a další zásady jako tomu bylo například ve Velké Británii, kdy zformulováním „Zásad pro PFI“ byl veřejný sektor lépe připraven a došlo k četnějšímu užívání. Vhodné oblasti k využití jsou především doprava, vodárenství a energetika. Důvodem je metoda financování, kdy má soukromý partner možnost vybírat poplatky od koncových uživatelů a je na něj přesunuto riziko poptávky. To ho motivuje k vyšší efektivitě poskytování služby a zároveň přímo nezatěžuje veřejný rozpočet. Do budoucna by byla vhodnější tato možnost, díky které dojde k načerpání důležitých zkušeností především na straně veřejného sektoru a následně může být koncept PPP rozšířen i do dalších oblastí včetně financování formou plateb za dostupnost.

Vzhledem k faktu, že PPP je jednou z forem veřejného zadávání, je úspěch projektu závislý na vytvoření konkurenčního prostředí. To může v konečném důsledku snížit cenu projektu (jako tomu bylo u analyzovaného projektu provozu vodohospodářské infrastruktury na Semilsku). V souvislosti s tím, aby byl projekt akceptovatelný trhem, musí být přijatelná stanovená cena. Pokud by hodnota byla příliš vysoká, do koncesního řízení se nepřihlásí dostatečný počet zájemců vzhledem k velikosti domácího trhu. V opačném případě není efektivní uvažovat o formě PPP s přihlédnutím k vysokým nákladům v přípravné fázi a dlouhému časovému horizontu vypracování.

V České republice je často oprávněně diskutovaným problémem korupce. Vedle etického rozměru je zapotřebí si uvědomit i ekonomické souvislosti, kdy dochází k deformování trhu a veřejné soutěže s možným následkem v podobě zvýšených finančních nákladů či snížení kvality poskytovaných služeb. Otázka boje s korupcí je záležitost přesahující rámec PPP. Objektivně lze ale konstatovat, že tato veřejně-soukromá spolupráce eliminuje popisovaný nešvar díky zapojení vysokého počtu subjektů včetně poradenských firem, státních institucí. Spolu s tím jsou PPP projekty ostře sledovány médii.

Ale jak prohlásil Jan Amos Komenský: „*Teorie zůstane pouhou teorií, pokud nepřikročíme k činu*“<sup>99</sup>. Proto je vnímán zásadní problém v České republice právě v nedostatečné podpoře a vůli politických zástupců navzdory v zásadě připravenému prostředí. Existence vhodných podmínek je vidět na některých již dnes fungujících projektech na úrovni krajů a především měst. Ačkoliv se jedná o akce menšího významu a nižších finančních nákladů, jsou ukázkou dobré praxe a mohou být impulsem pro rozvoj a rozšíření analyzovaného partnerství.

Je třeba si uvědomit, že Public Private Partnership není všelékem. Naopak při špatném nastavení podmínek se z něj pro veřejný sektor může stát velice drahý úvěr. Ale pokud je projekt dobře připraven, přináší oběma partnerům velké výhody.

---

<sup>99</sup> Jan Amos Komenský [online]. Polná: Daniel Fiala, 2011. [cit. 2011-04-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.databazeknih.cz/citaty/jan-amos-komensky-177>>.

## Seznam citací

AKINTOYE, A.; BECK, M.; HARDCASTLE, C. *Public-Private Partnership: Managing risks and opportunities*. 1<sup>st</sup> ed. Oxford: Blackwell Science, 2003. 422 s. ISBN 0-632-06465-X.

*Aktualizovaný přehled projektů PPP v ČR – leden 2011* [online]. Praha: Ministerstvo financí ČR, 2011 [cit. 2011-03-07]. Dostupný z WWW: <[http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/pub\\_priv\\_part\\_60303.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/pub_priv_part_60303.html)>.

*Analýza pilotních PPP projektů* [online]. Praha: Ministerstvo financí ČR, 2007 [cit. 2011-03-07]. Dostupný z WWW: <[http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Analýza\\_PPP\\_projektu\\_2007.doc](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Analýza_PPP_projektu_2007.doc)>.

BLATCHFORD, CH. Již žádné čekání na Godota [online]. *PPP bulletin*. 2010, roč. 6, č. 4, s. 6-7 [cit. 2011-04-06]. Dostupný z WWW: <[http://www.asociaceppp.cz/cnt/ppp\\_bulletin/?page=0&action=vfile\\_cs&id=29&disp=inline](http://www.asociaceppp.cz/cnt/ppp_bulletin/?page=0&action=vfile_cs&id=29&disp=inline)>.

CÍSAŘOVÁ, E. *Partnerství veřejného a soukromého sektoru v České republice: Problémy současného stavu pilotních projektů a dalších strategických zakázek*. Praha: Transparency International, 2009. 39 s. ISBN 978-80-87123-13-3.

Česko. Zákon č. 137 ze dne 14. března 2006 o veřejných zakázkách. In *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 47, s. 1650 – 1720. Dostupný také z WWW: <<http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/2006/sb047-06.pdf>>.

Česko. Zákon č. 139 ze dne 14. března 2006 o koncesních smlouvách a koncesním řízení. In *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 47, s. 1727 - 1735. Dostupný z WWW: <<http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/2006/sb047-06.pdf>>.

DRAPÁK, F. *Úloha PPP: Předávání kompetencí nebo přenášení rizik?* [online]. Praha: PPP Centrum, 2004 [cit. 2011-02-21]. Dostupný z WWW: <<http://www.pppcentrum.cz/res/data/001/000233.pdf>>.

*Eurotunel po úvodních problémech táhne zákazníky* [online]. Praha: Česká televize a dodavatelé ČTK, Reuters, EBU, JSDI, 2009 [cit. 2011-03-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.ct24.cz/doprava/72554-eurotunel-po-uvodnich-problemech-tahne-zakazniky/>>.

*Green Paper on public-private partnerships and community law on public contracts and concessions* [online]. Brussels: Commission of the European communities, 2004 [cit. 2011-01-15]. Dostupný z WWW: <[http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/EU\\_Zelena\\_kniha\\_PPP\\_english.pdf](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/EU_Zelena_kniha_PPP_english.pdf)>.

*Guidelines for successful public – private – partnerships* [online]. Brussels: Commission of the European communities, 2003 [cit. 2011-01-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/en-guide3.pdf>>.

HAMERNÍKOVÁ, B.; KUBÁTOVÁ, K. *Veřejné finance: učebnice*. 2. vyd. Praha: Eurolex, 2004. 355 s. ISBN 80-86432-88-2.

*Interní materiály Vodohospodářského sdružení Turnov.*

*Jan Amos Komenský* [online]. Polná: Daniel Fiala, 2011 [cit. 2011-04-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.databazeknih.cz/citaty/jan-amos-komensky-177>>.

JURČÍK, R. *Zadávání veřejných zakázek a udělování koncesí v ČR a EU*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 596 s. ISBN 978-80-7179-575-9.

*Koncesní projekt zpracovaný poradenskými společnostmi (Facility s.r.o., Wolf Theiss advokáti s.r.o. a Vodohospodářský rozvoj a výstavba a.s.) pro VHS Turnov dle metodiky Ministerstva financí ČR.*

KRUTÁK, T. Stanovisko Asociace PPP k „Superstrategii“ Ministerstva dopravy. [online]. *PPP bulletin*. 2011, roč. 7, č. 1, s. 1-2 [cit. 2011-04-19]. Dostupný z WWW: <[http://www.asociaceppp.cz/cnt/ppp\\_bulletin/?page=0&action=vfile\\_cs&id=30&disp=inline](http://www.asociaceppp.cz/cnt/ppp_bulletin/?page=0&action=vfile_cs&id=30&disp=inline)>.

KRUTÁKOVÁ, L.; ZDENĚK, A. *PPP projekt ve vodárenství: Výběr provozovatele vodohospodářského majetku v okrese Semily* [online]. *PPP bulletin*. 2009, roč. 5, č. 4, s. 3. [cit. 2011-03-19]. Dostupný z WWW: <[http://www.asociaceppp.cz/cnt/ppp\\_bulletin/?page=0&action=vfile\\_cs&id=21&disp=inline](http://www.asociaceppp.cz/cnt/ppp_bulletin/?page=0&action=vfile_cs&id=21&disp=inline)>.

KUBIŠTOVÁ, M. Partnerství soukromého a veřejného sektoru v regionech. *Veřejná správa*. 2009, roč. 19, č. 18, s. 22. ISSN 1213-6581.

LEGO, J.; LOUDA, T. *Partnerství veřejného a soukromého sektoru*. 1. vyd. Praha: Ústav státu a práva, 2008. 200 s. ISBN 978-80-904024-4-7.

MEJSTRÍK, M. a kolektiv NERV. *Rámcí strategie konkurenceschopnosti: Závěrečná zpráva podskupin Národní ekonomické rady vlády pro konkurenceschopnost a podporu podnikání* [online]. 1. upravené vyd. Praha: Úřad vlády České republiky, Národní ekonomická rada vlády (NERV), 2011 [cit. 2011-01-15]. 307 s. Dostupný také z WWW: <[http://www.vlada.cz/assets/ppov/ekonomicka-rada/aktualne/Ramec\\_strategie\\_konkurenceschopnosti.pdf](http://www.vlada.cz/assets/ppov/ekonomicka-rada/aktualne/Ramec_strategie_konkurenceschopnosti.pdf)>. ISBN 978-80-7440-050-6.

*Metoda PPP a její využití v oblasti základního a středního školství* [online]. Praha: Asociace PPP, 2008 [cit. 2011-02-17]. Dostupný z WWW: <[http://www.asociaceppp.cz/cnt/sektorove\\_studie/](http://www.asociaceppp.cz/cnt/sektorove_studie/)>.

*Metodika k zákonu č. 139/2006 Sb., o koncesních smlouvách a koncesním řízení (koncesní zákon)* [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2008 [cit. 2011-03-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.portal-vz.cz/CMSPages/GetFile.aspx?guid=1fe9a267-e6fc-4f50-8187-ab01d8bf33c0&versionhistoryid=67>>.

*Metodika vypracování koncesního projektu* [online]. Praha: Ministerstvo financí ČR, 2008 [cit. 2011-07-04]. Dostupný z WWW: <[http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/material\\_koncesni\\_projekt\\_pripominky\\_rvsd\\_AZD\\_2905\\_pdf.pdf](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/material_koncesni_projekt_pripominky_rvsd_AZD_2905_pdf.pdf)>.

OCHRANA, F.; PAVEL, J.; VÍTEK, L., a kol. *Veřejný sektor a veřejné finance: financování nepodnikatelských a podnikatelských aktivit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 261 s. ISBN 978-80-247-3228-2.

OSTŘÍŽEK, J. a kol. *Public Private Partnership: příležitost a výzva*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 284 s. ISBN 978-80-7179-744-9.

PAVEL, J. *PPP projekty v ČR – šance nebo riziko?* [online]. Praha: Transparency International – Česká republika, 2005 [cit. 2011-02-19]. Dostupný z WWW: <[http://www.transparency.cz/pdf/analyza\\_ppp.pdf](http://www.transparency.cz/pdf/analyza_ppp.pdf)>.

PAVEL, J. *Veřejné zakázky v České republice*. 1. vyd. Praha: Národohospodářský ústav Josefa Hlávky, 2009. 105 s. ISBN 80-86729-47-8.

PEKOVÁ, J.; PILNÝ, J.; JETMAR, M. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 3. aktualiz. a rozšířené vyd. Praha: ASPI, 2008. 712 s. ISBN 978-80-7357-351-5.

*Politika vlády České republiky v oblasti Partnerství veřejného a soukromého sektoru* [online]. Praha: Ministerstvo financí ČR, 2005 [cit. 2011-03-03]. Dostupný z WWW: <[http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/vize\\_part.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/vize_part.html)>.

*Politika vlády ČR v oblasti PPP* [online]. Praha: PPP Centrum, 2011 [cit. 2011-03-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.pppcentrum.cz/index.php?cmd=page&lang=cs&id=113>>.

*Poslání a činnost PPP Centra* [online]. Praha: PPP Centrum, 2011 [cit. 2011-03-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.pppcentrum.cz/index.php?cmd=page&id=11>>.

*PPP projekt v Ústřední vojenské nemocnici* [online]. Praha: Ústřední vojenská nemocnice, 2010 [cit. 2011-03-12]. Dostupný z WWW: <[http://www.uvn.cz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1455:ppp-projekt-v-ustedni-vojenske-nemocnici&catid=21:tiskovpr&Itemid=112&lang=cs](http://www.uvn.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=1455:ppp-projekt-v-ustedni-vojenske-nemocnici&catid=21:tiskovpr&Itemid=112&lang=cs)>.

*PPP versus veřejná zakázka* [online]. Praha: Asociace PPP, 2008 [cit. 2011-02-15]. Dostupný z WWW: <[http://www.asociaceppp.cz/cnt/sektorove\\_studie/](http://www.asociaceppp.cz/cnt/sektorove_studie/)>.

*Prohlášení Asociace PPP* [online]. Praha: Asociace PPP, 2011 [cit. 2011-03-03]. Dostupný z WWW: <[http://www.asociaceppp.cz/cnt/o\\_asociaci\\_ppp/](http://www.asociaceppp.cz/cnt/o_asociaci_ppp/)>.

*Project Database* [online]. London: Partnerships UK, 2011 [cit. 2011-03-11]. Dostupný z WWW: <<http://www.partnershipsuk.org.uk/PUK-Projects-Database.aspx>>.

*Projekt partnerství veřejného a soukromého sektoru Výstavba justičního areálu v Ústí nad Labem* [online]. Praha: Nejvyšší kontrolní úřad, 2008 [cit. 2011-03-08]. 8 s. Dostupný z WWW: <<http://www.nku.cz/kon-zavery/K08016.pdf>>.

*Předložení pilotních projektů Partnerství veřejného a soukromého sektoru - 1. vlna* [online]. Praha: Ministerstvo financí ČR, 2005 [cit. 2011-03-11]. Dostupný z WWW: <[http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/pub\\_priv\\_part\\_15263.html?year=2005](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/pub_priv_part_15263.html?year=2005)>.

- Předložení pilotních projektů Partnerství veřejného a soukromého sektoru - 2. vlna* [online]. Praha: Ministerstvo financí ČR, 2005 [cit. 2011-03-11]. Dostupný z WWW: <[http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/pub\\_priv\\_part\\_20022.html?year=2005](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/pub_priv_part_20022.html?year=2005)>.
- Rozpočty VHS Turnov* [online]. Turnov: VHS Turnov, 2011 [cit. 2011-03-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.vhsturnov.cz/rozpocety-p-9.html>>.
- Rozvoj dopravní infrastruktury v regionech soudržnosti Střední Morava a Ostravsko* [online]. Praha: Nejvyšší kontrolní úřad, 2005 [cit. 2011-03-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.nku.cz/kon-zavery/K04025.pdf>>.
- SEDLÁK, M. *Justiční areál v Ústí nad Labem* [online]. 2007-03-27 [cit. 2011-03-04]. Dostupný z WWW: <[www.asociaceppp.cz/cnt/implementace/?action=vfile&a\\_id=5](http://www.asociaceppp.cz/cnt/implementace/?action=vfile&a_id=5)>.
- SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 3. přepracované a doplněné vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-736-7.
- ŠNAJDR, J. Zpoplatnění vjezdu do centra Prahy [online]. *PPP bulletin*. 2006, roč. 2, č. 3, s. 1-3 [cit. 2011-03-12]. Dostupný z WWW: <[http://www.asociaceppp.cz/cnt/ppp\\_bulletin/?page=0&action=vfile\\_cs&id=6&disp=att](http://www.asociaceppp.cz/cnt/ppp_bulletin/?page=0&action=vfile_cs&id=6&disp=att)>.
- VINŠ, P.; LIŠKA, V. *Rating*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-807-X.
- Veřejné zakázky a PPP* [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2011 [cit. 2011-03-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.mmr.cz/Verejne-zakazky-a-PPP>>.
- Vodohospodářské sdružení Turnov* [online]. Turnov: VHS Turnov, 2005 [cit. 2011-03-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.vhsturnov.cz/>>.
- VYSKOČIL, V. K.; ŠTRUP, O.; PAVLÍK, M. *Facility management a Public Private Partnership*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. 262 s. ISBN 978-80-86946-34-4.
- YESCOMBE, E. *Public-private partnership: principles of police and finance*. 1<sup>st</sup> ed. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2007. 350 s. ISBN 978-0-7506-8054-7.
- Zahraniční zkušenosti* [online]. Praha: PPP Centrum, 2011 [cit. 2011-03-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.pppcentrum.cz/index.php?cmd=page&lang=cs&type=5&id=102>>.

*Zahraniční zkušenosti v oblasti Partnerství veřejného a soukromého sektoru.* [online].

Praha: Ministerstvo financí ČR, 2005 [cit. 2011-03-03]. Dostupný z WWW:

<[http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/pub\\_priv\\_part\\_10362.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/pub_priv_part_10362.html)>.

ZUSKA, K.; LAŠMANSKÝ, J. PPP projekty v mimopražských regionech slaví úspěch!

[online]. *PPP bulletin*. 2010, roč. 6., č. 3, s. 3-6 [cit. 2011-03-16]. Dostupný z WWW:

<[http://www.asociaceppp.cz/cnt/ppp\\_bulletin/?page=0&action=vfile\\_cs&id=24&disp=att](http://www.asociaceppp.cz/cnt/ppp_bulletin/?page=0&action=vfile_cs&id=24&disp=att)>.

100 miliard ročně pro dopravu? *Ekonom*. 2007, č. 26, s. 46-48. ISSN 1210-0714.



# Seznam příloh

<b>Příloha A - Seznam členských obcí VHS Turnov .....</b>	<b>92</b>
<b>Příloha B - Seznam přijatých nabídek při výběru partnera na poradenskou činnost.....</b>	<b>93</b>
<b>Příloha C – Kalkulace ceny vodného a stočného pro rok 2011 .....</b>	<b>94</b>
<b>Příloha D - Anketa.....</b>	<b>95</b>
<b>Příloha E – Seznam adresátů ankety .....</b>	<b>96</b>

## Příloha A - Seznam členských obcí VHS Turnov

Člen VHS Turnov	Vstup do VHS	Spravovaný majetek
Město Turnov	1995	Vodovod, kanalizace, ČOV
Město Semily	2005	Vodovod, kanalizace, ČOV
Město Rokytnice nad Jizerou	2005	Vodovod, kanalizace, ČOV
Město Jilemnice	2005	Vodovod, kanalizace
Město Lomnice nad Popelkou	2005	Vodovod, kanalizace, ČOV
Město Rovensko pod Troskami	2008	Vodovod, kanalizace
Obec Přepěře	1995	Vodovod, kanalizace
Obec Ohrazenice	1995	Vodovod, kanalizace
Obec Rakousy	1995	Vodovod
Obec Troskovice	2002	Vodovod
Obec Kacanovy	2002	Vodovod
Obec Líšný	2005	Vodovod, kanalizace, kořenová ČOV
Obec Olešnice	2002	Vodovod
Obec Vyškeř	2002	Vodovod
Obec Malá Skála	2004	Vodovod, kanalizace, ČOV
Obec Loučky	2006	Vodovod
Obec Tatobity	2008	Vodovod
Obec Žernov	2008	Vodovod
Obec Ktová	2008	Vodovod
Obec Benecko	2009	Vodovod, kanalizace, ČOV
Obec Benešov u Semil	2009	Vodovod
Obec Chuchelna	2009	Vodovod, kanalizace, ČOV

## **Příloha B - Seznam přijatých nabídek při výběru partnera na poradenskou činnost**

**MOTT MACDONALD Praha, spol. s r.o. + PELIKÁN KROFTA KOHOUTEK advokátní kancelář s.r.o.** (Národní 984/15, 100 00 Praha 1 + Tyršův dům, Újezd 450/40, 118 01 Praha 1, Malá Strana)

**Česká spořitelna, a.s. + Advokátní kancelář HOLEC, ZUSKA Partneři + EC HARRIS s.r.o.** (Olbrachtova 1929/62, 140 00 Praha 4 + Václavské náměstí 2-4, 110 00 Praha 1 + Olivova 6/948, Bredovský dvůr, 110 00 Praha 1)

**Vodohospodářský rozvoj a výstavba a.s.** (Nábřeží 4, 150 56 Praha 5)

**CWE, a.s.** (U Klikovky 118/4, 150 00 Praha 5)

**Facility s.r.o. + Wolf Theiss advokáti s.r.o.** (Jakubská 647/2, 110 01 Praha 1 + Pobřeží 12, 186 00 Praha 8)

**Tebodin Czech Republic, s.r.o. + HAVEL HOLÁSEK s.r.o., advokátní kancelář** (Prvního pluku 20/224, Praha 8 + Týn 1049/3, 110 00 Praha 1)

**ALLOWANCE s.r.o.** (Na Pankráci 58, 142 00 Praha 4)

**LAW Finance s.r.o.** (Jetelová 245/2, 326 Plzeň)

# Příloha C – Kalkulace ceny vodného a stočného pro rok 2011

Náklady pro výpočet cen								
Řádek	Nákladové položky	Měrná jedn.	Voda pitná			Voda odpadní		
			2010 Kalkul.	2011 Kalkul.	Rozdil	2010 Kalkul.	2011 Kalkul.	Rozdil
1	2	0	3	4	5	6	7	8
<b>1.</b>	<b>Materiál</b>	mil.Kč	<b>9,570</b>	<b>9,346</b>	<b>-0,224</b>	<b>1,390</b>	<b>1,291</b>	<b>-0,099</b>
1.1	- surová voda podzemní + povrchová	mil.Kč	6,615	6,658	0,043	0,000	0,000	0,000
1.2	- pitná voda převzatá + odpadní voda pře.k čištění	mil.Kč	0,650	0,662	0,012	0,000	0,000	0,000
1.3	- chemikálie	mil.Kč	0,340	0,346	0,006	1,000	1,018	0,018
1.4	- ostatní materiál	mil.Kč	1,965	1,680	-0,285	0,390	0,273	-0,117
<b>2.</b>	<b>Energie</b>	mil.Kč	<b>6,057</b>	<b>6,166</b>	<b>0,109</b>	<b>5,234</b>	<b>5,023</b>	<b>-0,211</b>
2.1	- elektrická energie	mil.Kč	5,600	5,701	0,101	4,925	4,708	-0,217
2.2	- ostatní energie (plyn, pevná a kapalná e.)	mil.Kč	0,457	0,465	0,008	0,309	0,315	0,006
<b>3.</b>	<b>Mzdy</b>	mil.Kč	<b>13,875</b>	<b>14,187</b>	<b>0,312</b>	<b>9,534</b>	<b>9,869</b>	<b>0,335</b>
3.1	- přímé mzdy	mil.Kč	9,700	9,921	0,221	6,672	6,914	0,242
3.2	- ostatní osobní náklady	mil.Kč	4,175	4,266	0,091	2,862	2,955	0,093
<b>4.</b>	<b>Ostatní přímé náklady</b>	mil.Kč	<b>33,140</b>	<b>39,336</b>	<b>6,196</b>	<b>39,367</b>	<b>45,032</b>	<b>5,665</b>
4.1	- odpisy a prostředky obnovy infrastrukturního majetku	mil.Kč	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
4.2	- opravy infrastrukturního majetku	mil.Kč	1,415	2,947	1,532	0,870	2,053	1,183
4.3	- nájem infrastrukturního majetku	mil.Kč	24,600	29,800	5,200	30,400	35,600	5,200
4.4	- poplatky za vypouštění odpadních vod	mil.Kč	0,000	0,000	0,000	0,360	0,360	0,000
4.5	- ostatní provozní náklady externí	mil.Kč	0,045	0,046	0,001	2,060	2,097	0,037
4.6	- ostatní provozní náklady ve vlastní režii	mil.Kč	7,080	6,543	-0,537	5,677	4,922	-0,755
<b>5.</b>	<b>Finanční náklady</b>	mil.Kč	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>
<b>6.</b>	<b>Výrobní režie</b>	mil.Kč	<b>2,278</b>	<b>2,636</b>	<b>0,358</b>	<b>1,717</b>	<b>3,224</b>	<b>1,507</b>
<b>7.</b>	<b>Správní režie</b>	mil.Kč	<b>4,249</b>	<b>3,584</b>	<b>-0,665</b>	<b>3,018</b>	<b>2,831</b>	<b>-0,187</b>
<b>8.</b>	<b>Úplné vlastní náklady</b>	mil.Kč	<b>69,169</b>	<b>75,255</b>	<b>6,086</b>	<b>60,260</b>	<b>67,270</b>	<b>7,010</b>
A	Hodnota infrastruktur. m. podle VÚME	mil.Kč			0,00			0,00
B	Pořizovací cena provozního h. m.+infr.majetku	mil.Kč			0,000			0,00
C	Počet pracovníků	ks.			0,000			0,000
<b>D</b>	<b>Voda pitná fakturovaná v mil. m3</b>	mil. m3	<b>2,150</b>	<b>2,127</b>	<b>-0,023</b>			0,000
<b>E</b>	<b>- z toho domácnosti v mil. m3</b>	mil. m3			0,000			0,000
<b>F</b>	<b>Voda odpadní odv. fakturovaná v mil. m3</b>	mil. m3			0,000	<b>1,933</b>	<b>1,916</b>	<b>-0,017</b>
<b>G</b>	<b>- z toho domácnosti v mil. m3</b>	mil. m3			0,000			0,000
<b>H</b>	<b>Voda srážková fakturovaná v mil. m3</b>	mil. m3			0,000	<b>0,447</b>	<b>0,464</b>	<b>0,017</b>
<b>I</b>	<b>Voda odpadní čistěná v mil. m3</b>	mil. m3			0,000			0,000
<b>J</b>	<b>Pitná nebo odpadní voda převzatá v mil. m3</b>	mil. m3			0,000			0,000
<b>K</b>	<b>Pitná nebo odpadní voda předaná v mil. m3</b>	mil. m3			0,000			0,000
<b>9.</b>	<b>JEDNOTKOVÉ NÁKLADY v Kč / m3</b>	Kč.m-3	<b>32,17</b>	<b>35,38</b>	<b>3,21</b>	<b>25,32</b>	<b>28,26</b>	<b>2,95</b>

Poznámka:

Náklady se uvádějí v mil. Kč na 3 desetinná místa.

Řádky A a B se uvádějí v mil. Kč na 2 desetinná místa.

## Výpočet cen pro vodu pitnou a vodu odpadní pro rok 2011

Tabulka č.2a

Náklady pro výpočet cen								
Řádek	Text	Měrná jedn.	Voda pitná			Voda odpadní		
			Kalkul.	Kalkul.	Rozdil	Kalkul.	Kalkul.	Rozdil
1	2	3	4	5	6	7	8	9
10.	Úplné vlastní náklady - ÚVN	mil. Kč	69,169	75,255	6,086	60,260	67,270	7,010
11.	Kalkulační zisk	mil. Kč	7,371	2,356	-5,015	5,975	1,642	-4,333
11.a	- podíl z ÚVN	%	10,66	3,13	-7,53	9,92	2,44	-7,47
11.b	- z ř. 12 na rozvoj a obnovu infr. maj.	mil. Kč	0	0	0,000	0	0	0,000
12.	Celkem ÚVN + zisk	mil. Kč	76,540	77,611	1,071	66,235	68,912	2,677
13.	Voda faktur. pitná, odpadní + srážk.	mil. m3	2,150	2,127	-0,023	2,380	2,380	0,000
14.	CENA pro vodné, stočné	Kč.m-3	<b>35,60</b>	<b>36,49</b>	<b>0,89</b>	<b>27,83</b>	<b>28,95</b>	<b>1,12</b>
15.	CENA pro vodné, stočné + DPH	Kč.m-3	<b>39,16</b>	<b>40,14</b>	<b>0,98</b>	<b>30,61</b>	<b>31,85</b>	<b>1,24</b>

# Příloha D - Anketa

## Implementace Public Private Partnership v České republice

Ve své diplomové práci na téma Public Private Partnership v České republice analyzuji postavení tohoto partnerství a následně zpracovávám doporučení při implementaci PPP projektů v ČR. V souvislosti s tím se na Vás obracím s následující anketou, jejíž výsledky podpoří praktickou část diplomové práce.

### 1. Máte praktické zkušenosti s PPP projekty? (zaškrtněte)

- ☐ ano  
☐ ne

### 2. V jaké oblasti shledáváte největší potenciál využití PPP v ČR? (zaškrtněte pouze jednu možnost)

- ☐ dopravní infrastruktura – dálnice, silnice, mosty, tunely  
☐ ubytovací a administrativní kapacity- ubytovny, soudy, věznice, úřady  
☐ školství – školy, univerzitní koleje  
☐ zdravotnictví – nemocnice  
☐ obrana – speciální infrastruktura  
☐ utility – vodárenství

### 3. V čem spatřujete hlavní problém při realizaci PPP v České republice? (každou možnost ohodnoťte na stupnici od 1 do 5; 1 = největší problém, 5 = nejmenší problém)

Legislativní rámec PPP projektů	<input type="checkbox"/>	Právní prostředí ČR	<input type="checkbox"/>
Nedostatek znalostí, praktických zkušeností	<input type="checkbox"/>	Finanční závazky veřejného sektoru	<input type="checkbox"/>
Dlouhodobá zodpovědnost	<input type="checkbox"/>	Nedůvěra populace	<input type="checkbox"/>
Riziko korupce, lobbingu	<input type="checkbox"/>	Nedostatečná politická podpora	<input type="checkbox"/>
Jiné (uveďte)	<input type="checkbox"/>		

### 4. Co naopak považujete v předchozích letech za nejvíce přínosné v souvislosti s PPP? (každou možnost ohodnoťte na stupnici od 1 do 5; 1 = nejpřínosnější, 5 = nejméně přínosné)

Změna v legislativním rámci PPP	<input type="checkbox"/>	Pilotní projekty	<input type="checkbox"/>
Projekty územních samospráv	<input type="checkbox"/>	Konference a semináře pořádané institucemi zabezpečující PPP	<input type="checkbox"/>
Politická vůle volených zástupců	<input type="checkbox"/>	Relativně vysoký zájem médií	<input type="checkbox"/>
Jiné (uveďte)	<input type="checkbox"/>		

### 5. Co by podle Vás mohlo přispět k vytvoření vhodného právního a ekonomického prostředí v ČR jako předpokladu pro skutečně fungující partnerství mezi veřejným a soukromým sektorem? (doplňte)

Děkuji za Váš čas strávený vyplňováním tohoto dotazníku.

## **Příloha E – Seznam adresátů ankety**

Kompletní seznam 50 adresátů, kde jsou tučně označeny ty subjekty, které odeslaly vyplněnou anketu zpět:

### **Hlavní město Praha**

#### **Středočeský kraj**

Karlovarský kraj

Plzeňský kraj

#### **Liberecký kraj**

Ústecký kraj

Královehradecký kraj

#### **Pardubický kraj**

Kraj Vysočina

#### **Jihočeský kraj**

#### **Jihomoravský kraj**

Olomoucký kraj

#### **Moravskoslezský kraj**

Zlínský kraj

Město Karlovy Vary

#### **Město Brno**

Město Říčany

Město Bohumín

#### **Město Pardubice**

#### **Město Liberec**

Město Ústí nad Labem

#### **Město Plzeň**

Město Jihlava

#### **Město Hradec Králové**

#### **VHS Turnov**

### **PPP Centrum**

#### **Asociace PPP**

#### **Facility s.r.o.**

#### **Wolf Theiss advokáti s.r.o.**

#### **MOTT MACDONALD Praha, spol. s r.o.**

Allovance s. r. o.

Deloitte Czech Republic B.V., o.s.

Ernst & Young Česká republika, s. r. o.

#### **KPMG Česká republika, s. r. o.**

#### **PricewaterhouseCoopers Audit, s.r.o.**

Metrostav, a. s.

#### **Eurovia Services, s. r. o.**

Skanska Infrastructure Development AB

#### **Syner, s. r. o.**

STRABAG, a. s.

Eiffage Construction Česká republika, a. s.

#### **Severomoravské vodovody a kanalizace, a. s.**

#### **Severočeské vodovody a kanalizace, a. s.**

Česká spořitelna, a.s.

#### **UniCredit Bank Czech Republic, a.s.**

#### **PRK Partners s.r.o.**

#### **ROWAN LEGAL, advokátní kancelář, s. r. o.**

#### **Dora Gastro, a. s.**

Sekyra Group, a.s.

AK Dáňa, Pergl & Partneři